

# La sfida del coworking per l'impresa sociale: le 4 dimensioni che sostengono l'innovazione sociale

**Maurizio Busacca** | Università IUAV di Venezia, Università Ca' Foscari Venezia

**Michele Magnani** | Coworking Multiverso Firenze

Paper presentato in occasione dell'XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,  
26-27 maggio 2017, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze

ISBN 978-88-909832-4-5

WORKING PAPER

## Abstract

Questo lavoro di ricerca prende in esame 4 casi di imprese sociali che implementano spazi di coworking che perseguono strategie di open innovation. Adottando una metodologia self-etnografica compariamo 4 realtà; il criterio di scelta è costituito dalla diversità delle esperienze. CO+ di Padova, Lab Altobello di Venezia, On/Off di Parma e Wisionaria di Montepulciano sono coworking evoluti perché strumentali ad attività rispettivamente nei campi della rigenerazione urbana, dei servizi per l'infanzia e la famiglia, per i giovani e il lavoro, del marketing territoriale.

I legami deboli risultano essere fattori determinanti d'innovazione attraverso i quali viene posto il tema del coworking come luogo dell'open innovation. Emergono 4 dimensioni chiave per comprendere le diverse forme di successo delle imprese studiate: il contesto come fattore abilitante, attivato mediante l'interazione con gli attori locali; l'orientamento strategico come coniugazione di conoscenza dello scenario competitivo e visione a lungo termine; l'utilizzo di campi e logiche d'azione di organizzazioni sociali differenti che operano simultaneamente come imprese profit, non profit, organizzazioni civiche e istituzioni pubbliche; la governance della complessità di molti modi, livelli e luoghi di decisione, dentro un sistema a intelligenza distribuita.

Queste dimensioni vengono declinate in 4 competenze per rilevare la qualità del coworking e della sua capacità di produrre Social Innovation: la progettazione d'iniziativa site-specific con tecniche di bricolage; la capacità di perseguire obiettivi aziendali chiari e coerenti con comportamenti imprenditoriali e valori; la gestione di un'impresa ibrida attraverso l'uso simultaneo di diverse logiche d'azione; il governo di un'organizzazione complessa che valorizza le reti sociali. Le quattro dimensioni scoperte sono il fulcro dell'analisi empirica e sostengono la Social Innovation, con possibili implicazioni manageriali utili per le imprese che intendono avviare coworking orientati all'innovazione sociale e per organizzazioni pubbliche e private che intendono attivare politiche per sostenere i coworking quale strategia d'innovazione sociale.

**Keywords:** social Innovation, open innovation, coworking, social enterprises, network governance, strategic orientation, embeddedness

## 1. L'oggetto e la domanda di ricerca

Nel contesto italiano interrogarsi sulle forme e gli impatti dei processi di innovazione nell'ambito dell'impresa sociale è oggi una questione di ricerca ineludibile e urgente. La riduzione delle risorse pubbliche, le riforme legislative in atto, le sfiducia diffusa verso il mondo della cooperazione sociale (Borzaga, 2014) ci introducono ad un universo attraversato da forti turbolenze, che esprime una fortissima domanda di innovazione. Però affrontare il tema dell'innovazione nell'ambito dell'impresa sociale è complicato, anche se offre rilevanti opportunità di ricerca, perché la social entrepreneurship è un campo di studi ancora giovane (Dacin et al, 2011). Nel contesto italiano, l'osservazione empirica e un numero crescente di studi evidenziano che molte imprese sociali si avventurano nel coworking come *innovazione* (prodotto) e come *abilitatore* (processo) di innovazione (Busacca, 2015; Maiolini, 2015). Le ragioni di una tale diffusione sono riconducibili ad approcci orientati all'innovazione aperta: «Gli spazi di innovazione sociale devono quindi rispondere alla necessità di permettere uno scambio neutrale di informazioni tra attori eterogenei, con obiettivi e finalità diversi tra di loro. Ecco quindi che la necessità di prossimità di relazioni tra attori diversi che di norma frequentano luoghi non interconnessi spinge alla creazione di spazi chiamati terzo luogo, o *third places*, (Oldenburg 1989), in altre parole dei luoghi utilizzati per socializzare in maniera informale o attraverso canali non convenzionali» (Maiolini, 2015: 35).

Le vie attraverso le quali le imprese sociali si cimentano in queste nuove forme di intrapresa sono molte ed è possibile ricondurle a tre tipi ideali:

- imprese sociali che si ritrovano porzioni di patrimonio immobiliare inutilizzato a seguito della contrazione dei servizi affidati dall'ente pubblico;
- imprese sociali che nel gestire servizi pubblici utilizzano parte degli spazi dove sono ubicati come spazi condivisi di lavoro aperti anche all'utenza;
- imprese sociali che dichiaratamente creano spazi di lavoro condivisi per generare idee e nuovi progetti d'impresa.

Mancando studi in grado di spiegare i modi nei quali gli spazi collaborativi sono in grado di favorire l'innovazione mediante dinamiche relazionali positive (Bertoletti et al, 2016), emerge una precisa domanda di ricerca: quale sfida rappresenta il coworking per l'impresa sociale? Cercare la risposta richiede di studiare i rapporti di interdipendenza tra fenomeni economici e fenomeni sociali.

## 2. Metodologia

Sul piano generale il lavoro adotta la comparazione case-centred e interpretativa, basata su 4 studi di caso tra loro molto differenti, così da prestare attenzione alle particolarità e a fattori di tipo qualitativo per produrre descrizioni dense (Geertz, 1983). Le 4 imprese sociali impegnate nella gestione di spazi di coworking sono tra loro molto differenti e verificare strutture comuni d'azione può essere un indicatore utile per individuare e ricostruire eventuali sequenze causali.

Sul piano operativo, invece, la nostra contemporanea posizione di ricercatori e operatori del settore ci ha spinti verso l'adozione di una prospettiva self-etnografica (Alvesson, 2003). Essendo necessario per il nostro obiettivo di ricerca approcciare precisi contesti organizzativi e quindi anche culturali, l'ipotesi formulata da questa prospettiva è che la vicinanza del ricercatore con quei contesti possa essere colta come opportunità, permettendogli di venire a contatto in modo più efficace con racconti e documenti, casi e persone, commenti e valutazioni, mescolando materiale informale e formale.

Questa prospettiva culturale allo studio delle organizzazioni qui indagate (Alvesson, 1993) è stata operazionalizzata mediante un approccio di ricerca olistico e comparativo che «refers to a methodological perspective that gives special attention to parts-whole interactions» (Moulaert and Mehmood, 2013: 442) e nel quale «change agendas, policy agendas, and participation strategies are best based on (collective) practical and situationally specific judgements» (ibid: 443).

I risultati della ricerca qui proposti sono quindi il frutto di un lungo lavoro di sistematizzazione di alcune osservazioni dirette e partecipanti formulate nel corso degli ultimi anni, di una serie di analisi documentali condotte principalmente mediante siti web e profili social delle organizzazioni indagate e di alcune interviste in profondità agli operatori chiave delle quattro imprese sociali che stanno affrontando la sfida del coworking.

### **3. Background teorico di riferimento**

Per tentare di comprendere i fenomeni osservati nel corso dell'attività di ricerca è necessario dotarsi e mettere in dialogo almeno due lenti interpretative: una prima relativa ai percorsi di innovazione nell'impresa sociale e una seconda sui coworking come luoghi dell'innovazione.

Partiamo dalla prima. In conseguenza all'arresto della fase espansiva della spesa pubblica in welfare molte imprese sociali, soprattutto quelle più anziane e capitalizzate, hanno avviato percorsi di innovazione (Fazzi, 2012). A fianco delle tradizionali forme di innovazione di prodotto e di processo «si sta realizzando anche un tipo di innovazione che porta, da un lato, a innovare per via evolutiva i vecchi servizi e dall'altro a sperimentare nuovi servizi rivolti a nuove tipologie di utenza e con nuove modalità di finanziamento e governo delle risorse» (ibid: 18), la c.d. innovazione evolutiva, che si colloca tra le forme di innovazioni più tradizionali (incrementale ed espansiva) e quella totale.

Per alcuni osservatori ciò avviene in virtù di una naturale propensione dell'impresa sociale, soprattutto cooperativa, all'innovazione. Questa interpretazione si fonda su quegli studi che «condividono un'interpretazione della creatività e dell'innovazione come processo sociale», enfatizzando il ruolo del contesto e delle forme di interazione tra gli attori sociali che vi avvengono (Bortolotti et al, 2016: 64). D'altro canto questa interpretazione alimenta un pregiudizio pericoloso, soprattutto perché offusca le possibilità interpretative di alcuni fenomeni: la cooperazione è naturalmente incline all'innovazione (Fazzi, 2012) perchè, dal momento che la propensione alla creatività e all'innovazione è frutto di una relazione cooperativa tra diversi attori che favorisce la condivisione di mezzi e fini dell'azione per fronteggiare una sfida (Sennett, 2012), la cooperazione in quanto tale è ambiente ideale di innovazione.

Fazzi (2012) smonta parzialmente questo pregiudizio, dimostra invece la centralità delle capacità - intese come abilità di un'impresa di riconoscere e utilizzare opportunità presenti nel mercato - e nota come queste siano più frequenti in quelle imprese che operano in reti intersettoriali e collaborano con soggetti privati e non solo pubblici, evidenziando anche che in queste è più frequente la presenza di profili professionali diversi da quelli tradizionalmente occupati nell'impresa sociale: «Non stupisce dunque come la nuova cultura dell'innovazione prende forma spesso sulla spinta di una nuova generazione di operatori, portatori di competenze e percorsi professionali specifici più eterogenei e variegati che sa affiancare alle conoscenze di professionisti sociali quelle di tecnici ambientali, ingegneri, giovani laureati in economia, architetti, piccoli imprenditori e lavoratori autonomi che incrociano le cooperative sociali come lavoratori, soci volontari, genitori di utenti, o attraverso percorsi di reintegro nel mercato del lavoro a seguito delle espulsioni causate dalla crisi economica» (ibid: 19).

Da questa caratterizzazione, reti intersettoriali e professionalità atipiche, discende anche una certa enfasi attribuita alla forza dei legami deboli (Weick, 1976) quali determinanti fattori di creazione delle condizioni ideali di apprendimento e innovazione. È per questa strada che agganciamo il tema del coworking come luogo dell'open innovation (Montanari e Mizzau, 2016): «L'idea relazionale di innovazione è coerente con il recente cambio di paradigma che ha visto il passaggio da modelli di innovazione "chiusi" a quelli "aperti"» (ibid: 52). L'idea di base di questo modello è che oggi il numero e la tipologia di conoscenze necessarie per produrre innovazione in un contesto competitivo come quello contemporaneo sia talmente elevato che non possono risiedere tutte all'interno di una organizzazione; vanno quindi intenzionalmente alimentati flussi di sapere in entrata e in uscita. «I luoghi di innovazione, dunque, svolgono un importante ruolo di moltiplicatore del patrimonio cognitivo e relazionale» (ibid: 52). Attraverso questo lavoro, nell'interrogarci sui meccanismi di funzionamento dei coworking promossi dalle imprese sociali, ci stiamo anche interrogando sui meccanismi di funzionamento dell'open innovation.

#### **4. Quattro imprese sociali alla prova del coworking**

La nostra indagine è stata condotta comparando le esperienze di coworking di quattro imprese sociali operanti in Veneto, Emilia Romagna e Toscana, tutte regioni caratterizzate da una forte e storicizzata presenza d'impresa sociale. I quattro casi sono stati scelti in ragione di una grande differenziazione in termini di localizzazione, di organizzazione e di prodotto.

Anche se sono tutti qualificabili come coworking evoluti, o coworking plus (Busacca, 2015), rappresentano altrettanti tipi ibridi di coworking. Seppure sia infatti possibile ricostruire i tipi ideali di coworking promossi dal mondo dell'impresa sociale (messa a valore di spazi inutilizzati; spazi condivisi di lavoro; fabbriche di idee), è evidente che a livello empirico si troveranno tipi ibridi nei quali i caratteri delle tre tipologie si mescolano e fondono tra di loro. In questo caso sono state scelte quattro esperienze che partono da idealtipi differenti e approdano a tipi ibridi molto differenti. Il criterio di scelta a supporto della comparazione è stata quindi la diversità tra le quattro esperienze.

- CO+ di Padova nasce nel 2014 e nel 2016 è uno dei 5 vincitori del bando Culturability e la sfida della rigenerazione urbana di Piazza Gasparotto diventa un progetto fondamentale per consolidare una società cooperativa impegnata sui temi della social innovation.
- Nato dall'occasione di uno spazio comunale inutilizzato, Lab Altobello viene inaugurato a Venezia nel 2013 da un'ATI tra due cooperative e diventa il driver di un'azione di innovazione radicale per una delle due, Sumo società cooperativa sociale, una piccola realtà attiva dal 2001.
- On/Off nasce a Parma nel 2013 nell'ambito di un progetto dell'Assessorato Politiche Giovanili del Comune, gestito dalla coop. soc. Gruppo Scuola con l'Associazione ON/OFF, al cui interno trovano spazio coworking, fablab e centro per lo sviluppo delle competenze.
- Wisionaria nasce nel 2015 a Montepulciano dall'omonima associazione no profit per creare nel territorio l'ambiente utile e favorevole per alimentare l'innovazione sociale e la cultura di impresa.

**Tabella 1. Quattro coworking d'impresa sociale**

	<b>CO+</b>	<b>Lab Altobello</b>	<b>On/Off</b>	<b>Wisionaria</b>
<b>Sede</b>	Piazza Gasparotto 7 Padova	via Altobello 7L Mestre Venezia	St. Naviglio Alto 4/1 Parma	Piazza Grande 7 Montepulciano (Siena) II° Piano del Palazzo del Capitano (del 1200).
<b>Soggetto gestore</b>	EST Società Cooperativa, che vuole essere un punto di riferimento nel territorio per l'innovazione nei modi di pensare, progettare e realizzare politiche e interventi negli ambiti della rigenerazione territoriale.	ATI composta da Sumo scs e Formaset scarl, due cooperative che insieme hanno sviluppato alcuni innovativi progetti di welfare familiare e aziendale ed esperienze di coworking.	Assessorato Politiche Giovanili Comune di Parma, ideato e gestito dalla cooperativa sociale Gruppo Scuola in collaborazione con l'Associazione di Promozione Sociale On/Off.	Associazione per la cultura di impresa e l'innovazione sociale
<b>Attività principali del soggetto gestore</b>	Promozione di progetti nell'ambito della rigenerazione territoriale ed urbana attraverso lo strumento dell'innovazione sociale.	Servizi per il lavoro, formazione e supporto all'avvio d'impresa. Sumo scs è anche impegnata in progetti di politiche giovanili ed educative.	Attività socio- educative e formative per minori e giovani. Interventi a sostegno dell'imprenditorialità e occupabilità giovanile: coworking space, incubatori d'idee, fablab.	Crea nel territorio della Valdichiana Senese e nei territori limitrofi l'ambiente utile e favorevole per alimentare l'innovazione sociale e la cultura di impresa. Realizza eventi e attività formative, partecipa all'agenda "digitale" del territorio.
<b>Età del soggetto gestore e del coworking</b>	EST è stata fondata nel dicembre 2012. CO+ è stato aperto nell'aprile del 2014.	Sumo e Formaset hanno poco più di 10 anni, mentre Lab Altobello è nato nel 2013	Costituita nel 2004, la Cooperativa Sociale GRUPPO SCUOLA. Nel dicembre del 2013 ha preso avvio Officine On/Off con il coworking	L'associazione è nata il 16 maggio .2014. Il coworking il 20 Marzo 2015.
<b>Caratteristiche dello spazio di coworking</b>	Open space di 120 mq. 3 postazioni azienda + 20 singole.	circa 200 mq distribuiti su tre piani dedicati a servizi per il lavoro (p-terra), servizi per l'infanzia (1- piano), coworking e formazione, (2-piano)	Piano Terra 185 mq c.a - 4 locali. Secondo piano: 90 mq c.a - 3 locali, 1 cucina: resident coworking 1, resident coworking 2, meeting room e co- kitchen.	200 mq caratterizzato da 6 locali: con 4 postazioni veloci e 6 per residenti. Una sala formazione, spazio relax sala riunione, Al secondo piano sala formazione e 12 postazioni veloci. e piccola zona cucina
<b>Principali risultati fin qui ottenuti dal coworking</b>	Network-building per giovani creativi, artisti, city makers, freelance. Intrattenimento e socialità. Rigenerazione fisica di Piazza Gasparotto. Creazione di una comunità.	Diventato un punto di riferimento ed un modello di hub multiservizi dedicato alla famiglia nei suoi molteplici bisogni (lavoro, cura dei piccoli, benessere degli adulti, formazione,...)	Visibilità e risposte ai bisogni scoperti delle nuove generazioni. Promozione sharing economy, innovazione sociale e tecnologica. Valorizzazione delle risorse. Generazione di capitale sociale, beni relazionali e mutualità diffusa. Progetti di utilità sociale, interventi socio- educativi, supporto progettuale, Networking.	Formare i giovani a creare il proprio futuro realizzando progetti di impresa, supportando e valorizzando le iniziative imprenditoriali locali che vogliono e cercano di innovare.

## CASO 1. CO+: L'ESPERIENZA DI RIGENERAZIONE URBANA DI PIAZZA GASPAROTTO

La prima realtà che andiamo a vedere è quella di CO+ che si caratterizza per un forte orientamento strategico votato alla rigenerazione urbana, che trova fin da subito nel progetto di Piazza Gasparotto la sua ragion d'essere. La Piazza, ubicata nel centro cittadino a pochi metri dallo spazio, ha le caratteristiche sociali di una zona di periferia. Uno spazio pubblico con episodi di spaccio e microcriminalità in cui la crisi economica ha lasciato sfitti molti degli immobili che vi si affacciano, caratterizzato da un'elevata percentuale di popolazione over 65, di migranti e di altre categorie di persone lasciate ai margini; il luogo è stato scelto per far nascere il coworking proprio per queste caratteristiche. EST è la Società Cooperativa che si insedia e dà avvio all'esperienza, in prima istanza con la finalità di aggregare competenze professionali da commercializzare nella forma della consulenza nell'ambito del Terzo Settore, anche se troverà alcune difficoltà nella realizzazione di questo obiettivo. Un bando POR FSE per l'imprenditoria giovanile li aiuta a partire con la ristrutturazione dell'immobile da adibire a coworking, che una volta attivato accoglie al suo interno professionalità diversificate, legate all'ambito della pubblica amministrazione, progettisti in ambito europeo, consulenti ambientali e ricercatori. Lo spazio diventa il catalizzatore principale delle attività e delle energie professionali anche per il progetto di Piazza Gasparotto.

Le decisioni relative al coworking vengono prese dai soci della cooperativa, dagli abitanti del coworking e dagli stakeholders che frequentano il progetto della piazza: una modalità partecipativa e di relazione caratterizzata da legami deboli, nei quali sono coinvolti molti attori diversi, indipendenti, che condividono una stessa finalità. L'organizzazione del coworking appare quindi molto fluida con intorno un ampio ecosistema di relazioni, formato da Enti Locali, associazioni di categoria, coworkers e imprese locali. L'esperienza partecipata sul territorio aggrega nel tempo nuove realtà, fino a raggiungere un nucleo di dieci organizzazioni attive in settori trasversali. Gioco anch'io, una di queste, porta alla nascita di un circolo culturale chiamato HUB- culture Food and Sport in uno degli spazi sfitti, all'avvio di GasparOrto, il primo orto urbano fuori suolo in città e infine e all'apertura di un atelier per artigiani e artisti, chiamato A+, sempre in uno degli spazi vuoti.

Nel frattempo il coworking si fa sempre più complesso da gestire, richiede tempo, risorse, energie e almeno una persona a tempo pieno al front office, a fronte del fatto che il peso del fatturato è basso, solo il 20% rispetto al totale delle attività svolte. Se i risultati venissero valutati soltanto sulla base della redditività del coworking sarebbero pessimi, ma qui i risultati valutati sono di altro tipo, infatti lo spazio si configura come un vero e proprio catalizzatore di finanziamenti, progetti ed energie; tutti elementi che connotano questa esperienza come luogo d'innovazione. L'ecosistema viene messo a valore con un partenariato progettuale che implica azioni strategiche nel momento in cui il coworking vince il Bando Culturability (2014) con un progetto per la rigenerazione della Piazza. Il progetto prevede infatti di sviluppare le azioni già avviate, ovvero: l'ampliamento dell'orto urbano fuori suolo nei 380 metri quadri di fioriere in disuso nella Piazza, in accordo con l'Amministrazione che ha dato disponibilità dell'area, l'avvio di un mercato biologico settimanale di giovani agricoltori e un percorso di teatro sociale e di comunità usato come strumento d'indagine, coinvolgimento e co-progettazione del quartiere, in particolare rivolto a migranti e popolazioni marginali.

Con il tempo la distinzione di ruoli e competenze tra cooperativa e coworking si fa sempre più confusa, nella piena consapevolezza dei gestori. Nelle parole di uno degli intervistati viene espressa in questo modo: *"abbiamo un problema di visibilità, usciamo come cooperativa o come coworking"*? Emerge quindi il problema di una governance dei due soggetti in relazione alla complessità delle attività e dell'ecosistema di relazioni messo in campo, tant'è che comincia a porsi, solo a posteriori, il tema di quale modello di riferimento prendere nello sviluppo ulteriore del coworking e delle sue attività. Problema tutt'ora aperto nella dimensione ibrida dei soggetti in campo, caratterizzati da diversi ambiti di intervento sui quali operano simultaneamente e su più livelli. La riflessione strategica oscilla tra l'idea di creare uno spinoff

del coworking e quella, opposta, di allineare la cooperative al coworking. In aggiunta e in relazione alla scelta che prenderanno su questo versante, stanno valutando assieme all'università IUAV di Venezia anche la possibilità di diventare spinoff universitario, visto che secondo il regolamento universitario ne avrebbero le caratteristiche, in quanto la gran parte di loro sono ex studenti e ricercatori dello IUAV di Venezia.

In questo percorso si fa strada anche l'idea di far nascere un'associazione di secondo livello definita come Piazza Gasparotto, che faccia emergere e aggregare tutte le diverse realtà che lavorano sulla rigenerazione, con il coworking come elemento trainante, un community hub.

In generale abbiamo potuto rilevare come l'originaria attività di consulenze per il terzo settore sia stata poco sviluppata e come la funzione imprenditoriale sia stata esercitata sul terreno dell'innovazione sociale con un orientamento strategico definito fin da subito nell'ambito della rigenerazione urbana.

## CASO 2. LAB ALTABELLO: LA GENITORIALITÀ TRA SECONDO WELFARE E COWORKING

Il progetto di coworking di Lab Altobello è nato come una sorta di *"incidente di percorso"* nel corso di un progetto con i bambini delle scuole elementari e medie che la cooperativa Sumo stava conducendo nel territorio. La cooperativa, nata nel 2001 come associazione e trasformata nel 2003 in cooperativa sociale, fin dal 2006 si occupa stabilmente di infanzia e welfare familiare. Partiti con un percorso di partecipazione civica dei bambini delle scuole del territorio che hanno progettato un nuovo spazio per la famiglia, l'impresa incontra un'altra società cooperativa che la introduce al fenomeno del coworking; anche da lì nasce l'idea che quest'ultimo possa essere un buono strumento di welfare territoriale per genitori freelance, con figli molto piccoli. Così nel Dicembre 2013 avviene l'inaugurazione della struttura, data in comodato d'uso gratuito da parte del Comune di Venezia alle due cooperative associate in ATI, all'interno della quale viene avviato un coworking con uno spazio di co-baby. Il modello del coworking prende a riferimento l'esperienza italiana di Piano C (Milano) e quella inglese di Third Door (Londra). Le professionalità implicate nel progetto sono classificabili in quattro diversi ambiti: educatori e psicologi; formatori e operatori del mercato del lavoro; progettisti; ricercatori universitari che si occupano di welfare e organizzazione del lavoro. La figura del coordinatore della struttura è quella che prende le decisioni operative in autonomia, ma confrontandosi con i coworkers, i colleghi e due referenti per ciascuna delle due cooperative, SUMO e Formaset, che determinano le linee di indirizzo e prendendo le decisioni strategiche. Anche in questo caso come per il precedente, si pone un problema di governance. L'ecosistema interno all'organizzazione infatti si regge su due soggetti che governano due ambiti precisi, la cooperativa sociale Sumo si occupa di welfare familiare e la cooperativa Formaset cura maggiormente le attività di consulenza alle imprese. I due soggetti cooperativi assieme si qualificano con progetti d'impresa sostenibili, attenti alla dimensione familiare.

In generale la domanda di postazioni per il coworking si è dimostrata abbastanza bassa, sia per limiti logistici costituiti dall'assenza di parcheggi e per la posizione troppo defilata rispetto ai flussi della mobilità intercomunale, sia per il persistere di un limite strutturale del mercato del lavoro locale, che vede la presenza di pochi freelance con bisogno di sedi di lavoro. Nello spazio ci sono famiglie e coworkers ed è quindi soprattutto la parte di servizi di welfare familiare che funziona, assieme ai molti progetti di formazione e supporto all'avvio d'impresa.

Al successo dell'iniziativa come spazio di welfare familiare fa da contraltare quindi l'insuccesso del coworking. Anche in ragione di ciò si è recentemente deciso di ridurre gli spazi per le postazioni, per usarle invece come luoghi per una formazione permanente, utilizzando le linee di finanziamento regionale POR FSE per occupati, imprese e disoccupati.

Per quanto riguarda l'ecosistema esterno, esso è formato da istituzioni quali Comuni, Regione e una forte partnership con le Università cittadine di Ca' Foscari e IUAV, promossa attraverso l'attivazione di ricerche legate al progetto messo in campo; sono inoltre numerosi e strategici i partenariati con decine di imprese locali e le principali associazioni di categoria delle PMI. Questa strategia si è rivelata fondamentale per il successo imprenditoriale di Sumo. Nell'anno di apertura del coworking, il 2013, infatti, cominciano a scarseggiare le risorse economiche che il Comune di Venezia investe per il welfare a seguito di una grave crisi di bilancio e il successivo commissariamento. Una conseguenza è l'azzeramento di fatto dei fondi per le politiche giovanili, per il lavoro e l'educazione. Il welfare locale quindi entra in crisi, così Lab Altobello si concentra sulla ricerca fondi e l'erogazione di servizi privilegiando le relazioni economiche e strutturandosi di fatto come una società multiservizi.

Per il futuro si pone l'obiettivo di allargare l'ecosistema di riferimento, da un lato indirizzandosi di nuovo verso una tipologia di relazione con cittadini e cultura (parzialmente trascurata negli ultimi anni per concentrarsi sulla risposta alle pressioni esercitate dal mercato e dalla crisi del welfare pubblico in atto dal 2013), dall'altro lato diversificando la relazione con i soggetti economici, rimettendo al centro dell'iniziativa la storica attività di open innovation. Contemporaneamente la Cooperativa sta cercando di attuare un salto di scala, sia aumentando il volume di attività e di servizi erogati, sia pensando a un parco beneficiari più ampio. In questo senso l'ampliamento dell'area geografica (a tutto il Veneziano) è pensata attraverso l'uso di spazi temporanei (POP UP) e spazi dati in concessione temporanea dai soggetti partner, dislocati sul territorio.

Abbiamo potuto rilevare che parte dell'insuccesso del coworking è dovuta, oltre ai limiti strutturali del mercato del lavoro locale, anche al fatto che il progetto di gestione dello spazio si è concentrato soprattutto sul welfare familiare e come commodity per i genitori, piuttosto che sull'essere risorsa strategica per il lavoro professionale. L'orientamento strategico di fondo legato alla genitorialità rimane al centro dell'iniziativa e viene rimodulato con il cambiamento di contesto dovuto alla crisi economica del 2013.

### CASO 3. OFFICINE ON/OFF COME NUOVA FRONTIERA DELLE POLITICHE GIOVANILI

Le motivazioni per le quali è stato deciso di fare un coworking a Parma risalgono al 2013, quando una cooperativa socio-educativa con una forte dimensione comunitaria ha avuto dal Comune la possibilità di gestire un nuovo centro giovani. Pensando che concentrarsi principalmente sulla dimensione ricreativa e del tempo libero fosse una modalità superata per l'aggregazione giovanile del territorio, dato l'emergere sempre più forte della necessità di inserimento nel mondo lavorativo, si è cercato un modello che coniugasse passione e impegno, con la possibilità di trasmettere competenze ai giovani, con l'idea di condividere uno spazio. Il progetto è così partito con una call pubblica, sostenuta da una Fondazione Bancaria per aggiungere agli spazi già esistenti per l'attività formativa della cooperativa, un coworking che ha portato alla costituzione di un'associazione di promozione sociale (APS) gestita dai giovani stessi, con un modello autogestito che comprendeva tra gli obiettivi la realizzazione dei lavori di ristrutturazione dello spazio stesso. L'unico vincolo per partecipare all'iniziativa era costituito da una selezione in ingresso, basata sulle caratteristiche sociali dei richiedenti, legate a svantaggi di tipo socio culturale. L'obiettivo era quello di attivare un circolo virtuoso che tenesse assieme caratteristiche sociali, bassi costi del coworking e una modalità di scambio alla pari tra gli aderenti per le attività sociali. Nel tempo quarantacinque persone hanno lavorato a titolo gratuito nel progetto.

La cooperativa che ha dato avvio a questo processo ha però radici lontane e radicate nel territorio, che partono da un gruppo informale alla fine degli anni 70 che nel 1986 si costituisce come associazione di volontariato per la gestione degli spazi e per la ricerca di finanziamenti. Dal 2004 si trasforma nella Cooperativa Gruppo scuola con al centro attività formative per i giovani. Ad oggi gestisce centoventi

classi, con giovani in età scolare dalle elementari alle superiori, con un rapporto strutturato con le scuole che finanziano e co-progettano le attività. Si lavora con una forte leva motivazionale e i docenti grazie a questo tipo di organizzazione vengono pagati. La cooperativa è costituita da 30 soci, 28 lavoratori, 7 volontari e 10 collaboratori e fattura circa un milione di euro all'anno con 70 tra progetti e servizi attivi.

Il coworking è nato per rispondere principalmente a una criticità, il bisogno di acquisire e far acquisire competenze imprenditoriali e nuove competenze digitali da coniugare con la vocazione sociale dell'iniziativa. Nel 2014 è nato anche un altro nodo di questa rete grazie a un bando per l'acquisizione di beni strumentali e alla presenza di un collaboratore che aveva capacità di modellazione 3D. E' partita così una nuova call pubblica per la realizzazione di un FAB LAB e al primo incontro cinquanta persone si sono ritrovate e hanno poi condiviso un percorso lungo un anno e mezzo, nel quale prima hanno costruito la community e poi hanno raccolto i fondi necessari (*rifiutando un finanziamento della Unione Industriali locale*). Nel Gennaio 2016 è stata così inaugurata la nuova struttura come spazio laboratoriale, FAB e aule didattiche, pensato anche per avvicinare i giovani al coworking. Gestito sempre attraverso la cooperativa in partnership con tre scuole, il progetto ha venticinque formatori. Infine l'ultimo nodo di questa rete è una sala produzione audio realizzata con alcuni giovani che hanno investito tempo e risorse in una vecchia cascina, per promuovere i propri lavori mettendo attrezzature e spazio a disposizione anche di altri. Un ricco ecosistema che produce in estate dodici moduli formativi all'interno di un Campus Innovazione.

Se guardiamo all'ecosistema territoriale più ampio vediamo come il cerchio delle relazioni è costituito prevalentemente da scuole e dal Comune, che ha dato in comodato d'uso gratuito tutte le strutture e senza costi fissi. Da segnalare che quest'ultimo ha sciolto la partecipata del Comune che gestiva le attività socio educative con un cambio di forma giuridica, che ha permesso condizioni vantaggiose per la cooperativa con un contratto decennale. L'organizzazione su base volontaria del coworking, attraverso l'APS è basata su un modello di riferimento autocostruito che tiene assieme animazione e innovazione sociale. La priorità è data alla community, costituita da giovani, insegnanti, formatori, soci e dirigenti di cooperative, con una forte attenzione alle persone. Da segnalare il forte tratto intergenerazionale della cooperativa, con quindici soci storici e quindici giovani.

Il fattore di successo del coworking, è dato da una forte capacità strategica di orientamento e di previsione sul futuro, mentre una criticità più volte sottolineata dall'intervistato è il bisogno di dinamicizzare la cooperativa rendendola uno strumento agile per i giovani e allo stesso tempo con la consapevolezza della necessità di costruire una capacità dirigenziale che i giovani non hanno. Va in questo senso la dotazione di uno strumento collaborativo online, condiviso con il consorzio delle cooperative sociali (33 *coop. A e B*), con un portale per la comunicazione sociale, il found rising e la mappa del territorio. Tuttavia a una forte dimensione valoriale non corrisponde ancora una forte dimensione imprenditoriale.

Un'altra criticità è costituita dalla organizzazione complessa della governance anche per la mancanza più volte richiamata di competenze comunicative e di una dimensione *commerciale* del progetto. Tuttavia la forte dimensione di innovazione sociale legata al territorio e la rete di soggetti si configurano come un vero e proprio community hub che in prospettiva sta facendo nascere altre esperienze da disseminare sul territorio per costruire un cambiamento culturale più generale. Va in questa direzione la call per la gestione di una Radio Web, assieme alla sperimentazione, dal 1 Aprile 2017, per la gestione di un altro spazio dentro il distretto del Cinema e delle Arti Audio Visive.

#### CASO 4. WISIONARIA: L'AGGREGATORE DI GIOVANI PROFESSIONISTI LUNGO LA STRADA DEL VINO

Wisionaria è una realtà nata dal ritorno alle proprie terre, nel 2001/2002, di alcuni giovani professionisti che dopo un'esperienza di studio e lavoro in Italia e all'estero hanno deciso di tornare, con l'intento di dare un contributo all'innovazione territoriale grazie alle proprie professionalità, con l'intento preciso di costruire un aggregatore territoriale che fornisse supporto professionale a tutta la zona della Val di Chiana, per lo sviluppo e l'implementazione della vocazione turistica di Montepulciano e del territorio circostante. Così hanno costituito un'associazione per aggregare le professioni del territorio, rispondere all'esigenza dei consulenti del luogo e formare professionalità imprenditoriali e contrastare l'esodo dei professionisti locali. La ricerca e l'individuazione dello spazio giusto per fare il coworking ha richiesto del tempo, fino a che nel 2015 il Comune ha messo a disposizione in comodato d'uso gratuito per cinque anni una location prestigiosa in un Palazzo storico di pregio nella Piazza centrale del comune. La compagine era costituita da professionisti nell'ambito della comunicazione digitale, il marketing, l'ospitalità e il turismo, oltre a sviluppatori di diverso tipo - lato software, user experience e 3D - per lo più freelance e nomadi digitali. Questa realtà ha guardato fin da subito ad altre esperienze quali Kilowatt (Bologna) ed Impact Hub (Siracusa), individuati come modelli grazie alla presenza di Mattia Sullini, che ha contribuito alla fase di avvio del progetto. I cinque/sei avventori esterni che ruotano ogni mese attorno al coworking usufruiscono della struttura e sono nomadi digitali, turisti e professionisti del territorio. La modalità di gestione dello spazio non prevede una pianta organica ma un'organizzazione in forma associativa, facente parte della rete nazionale di coworking COWO. L'associazione si è inserita in un ecosistema pubblico/privato che coinvolge: il Comune, La strada del vino, Living tour operator, le associazioni di categoria e Terre Cablate (partner tecnico per la fibra ottica, investimento del coworking). Le decisioni sono prese nelle riunioni del consiglio direttivo dell'associazione, composto da sette persone, che si ritrova una volta al mese ed è definito come *l'hardware del progetto* dall'intervistato; il software invece è nato nel 2017 ed è costituito dalla nuova cooperativa multiservizi che serve ai freelance e nomadi digitali come strumento per lavorare con le consulenze in ambito turistico (che fino a questo momento erano erogate in forma individuale), rappresentando la gamba economica del progetto. Da notare in tal senso i continui riferimenti da parte dell'intervistato al rapporto con il Comune e alla partnership con La Strada del Vino Nobile di Montepulciano e dei Sapori della Valdichiana Senese, Associazione (composta dai produttori) che dal 1998 si occupa di valorizzare e promuovere la bellezza e la varietà della Valdichiana Senese, per diffondere la conoscenza del patrimonio eno-gastronomico, paesaggistico, storico-artistico e termale della zona. Da questo punto di vista la compagine ha capito subito che c'era un vuoto di professionalità da colmare in ambito comunicazione-marketing e questa è stata una delle leve principali che li ha motivati a tornare a casa. Questo elemento denota una visione strategica chiara, con l'obiettivo di diventare sempre più un punto di riferimento per l'innovazione territoriale. La criticità maggiore è data dal piano culturale dell'asset territoriale, ovvero dalla mentalità prevalente in loco e dalla conseguente separatezza della popolazione residente, che nelle parole dell'intervistato non sente la necessità di utilizzo dello spazio e non ne coglie appieno il potenziale. Ben consapevoli della presenza di questa difficoltà culturale, anche nell'intervista hanno posto l'enfasi sul fatto che il coworking non funziona come vorrebbero. Per questo l'intento odierno di Wisionaria è quello di riuscire a far evolvere ulteriormente l'ecosistema e in tal senso la cooperativa ne è lo strumento principale.

Si pone anche in questo caso il tema molto forte della governance, per la compresenza dell'associazione e della cooperativa, mentre al vaglio c'è l'ipotesi di far nascere un nuovo soggetto agile e snello: la scelta ad oggi oscilla tra il fare una SRL oppure una B-Corp, con l'intento di divenire fornitori di servizi alla PA, valorizzando la formula di partenariato con la Strada del vino. In conclusione il coworking assume un ruolo utilitaristico per gli avventori come aggregatore di primo livello per le professioni del luogo, che poi saranno messe al lavoro grazie all'aggregatore di secondo livello, attraverso le consulenze.

## 5. Discussione finale e implicazioni manageriali

Prima di presentare le principali scoperte di questa ricerca è necessario premettere alcuni limiti del lavoro. Ognuno dei casi studio presentati ha coinvolto organizzazioni tra loro molto diverse che operano in ambienti di policy tra di loro molto differenti che qui vengono assunti come variabile data e solo parzialmente problematizzata. Inoltre le organizzazioni che hanno promosso i 4 coworking analizzati sono tutte imprese sociali, mentre potrebbe essere utile verificare la tenuta delle ipotesi avanzate approfondendo casi di coworking gestiti da imprese non sociali. Ulteriori studi e approfondimenti potrebbero far luce sull'influenza di queste due dimensioni rispetto ai processi che verranno tra poco descritti.

I quattro casi appena presentati possono essere tutti descritti come coworking evoluti (Busacca, 2015) nella misura in cui l'attività di coworking è strumento per un'attività di ordine superiore (rigenerazione urbana, servizi per l'infanzia e la famiglia, servizi per i giovani e il lavoro, marketing territoriale), per la quale il coworking è anche una forma di organizzazione del lavoro che rende più snella e dinamica l'organizzazione della produzione portando all'estremo i meccanismi di divisione del lavoro. In queste due loro declinazioni i 4 coworking qui presentati si configurano tutti come spazi che perseguono consapevolmente strategie di open innovation e nei quali queste sono progettate come risposta a pressioni di contesto (domanda crescente di innovazione) e organizzative (mantenere elevati livelli di flessibilità e dinamismo a costi contenuti) quali vie per stare sul mercato, come emerge dal continuo riferimento diretto e indiretto ai temi della sostenibilità e dell'economicità delle azioni intraprese. Il coworking come spazio di collaborazione è quindi adottato come strategia competitiva da parte delle 4 imprese sociali indagate. Questa prospettiva all'apparenza può apparire scontata, ma è invece traduzione di un significativo e recente cambio di approccio ascrivibile al concetto di *embeddedness*: negli ultimi anni si è assistito al passaggio, anche di tipo culturale oltre che organizzativo, dai modelli di innovazione chiusa (storicamente basati sui laboratori di ricerca e sviluppo e sul trasferimento tecnologico) ai modelli di innovazione aperta, i quali allargano i confini dei processi di innovazione all'esterno del perimetro organizzativo ed enfatizzano l'impatto del numero e della qualità delle relazioni sociali sulle performance dei processi di innovazione (Granovetter, 1985). Si tratta quindi di una prospettiva per la quale il patrimonio relazionale è cruciale e il sociale è il driver per accrescere il potenziale economico. Il coworking da questo punto di vista è uno strumento che le imprese sociali impiegano per accrescere la propria capacità competitiva in conseguenza delle maggiori pressioni del contesto (Fazzi, 2012; Borzaga, 2014). I casi qui trattati offrono una casistica opposta a quella descritta dall'ipotesi formulata da Bertolotti et al. (2016) sugli spazi collaborativi leggeri adatti a freelancer o simili e gli spazi collaborativi tradizionali come incubatori e parchi tecnologici adatti soprattutto a startup e spinoff. Il lavoro mette parzialmente alla prova questa ipotesi. Nei casi studio presentati l'impresa sociale è più attratta dal coworking che dai modelli tradizionali: una ipotesi è che Bertolotti et al. sottovalutino il potenziale rappresentato dall'accessibilità a capitale umano specializzato per le imprese sociali, che nel caso di coworking è maggiore e di più facile acquisizione mediante esternalizzazione di parte dei processi di progettazione e produzione (Busacca, 2015). Alla luce di ciò è importante rilevare che tutti questi casi studio si muovono all'interno di tendenze internazionali molto precise. Queste organizzazioni operano in un contesto in profonda trasformazione, che ha abbandonato un sistema di politiche sociali largamente finanziato e orientato alla piena occupazione, sul quale si fondava l'intero sistema delle politiche europee (Ranci, 2010). Negli corso degli anni '90 si registra un forte cambiamento ideologico in relazione ai regimi di welfare (Esping-Andersen, 1990): all'aumento della domanda di servizi di cura in presenza di vincoli di bilancio sempre più forti, si introducono nuovi valori che depotenziano il welfare quale monopolio statale e valorizzano i regimi fondati sulla responsabilità familiare e delle comunità, sulla responsabilità individuale e sulla libertà di scelta. È sempre dagli anni '90 che il cash-for-care è diventato un trend delle politiche sociali, soprattutto nel campo della long-term care (Da Roit and Le Bihan, 2010), quale sottoprodotto di un'altra trasformazione che depotenzia la

funzione riparatoria del welfare e ne riconosce la funzionalità solo come social investment (Nicholls, 2010). È in questa fase che mercato e investimento diventano due parole chiave per descrivere i trend delle politiche sociali ed è in questo quadro che la Social Innovation ha assunto il rango di strategia europea per rinnovare i sistemi di welfare in linea con i nuovi valori introdotti.

Data la loro età queste imprese, ad eccezione di Cooperativa Sociale Gruppo Scuola che infatti lo rileva nel suo racconto, hanno da sempre operato in un sistema caratterizzato da stringenti vincoli di bilancio, quindi riduzioni di spesa per il welfare e conseguente obbligo di targettizzazioni prioritarie (infanzia, disoccupati, patrimonio immobiliare sotto-utilizzato, patrimonio culturale e ambientale). Tali scelte avvengono in virtù di un contesto di economia della conoscenza, dove il welfare diventa investimento per rendere produttivi questi target e aumentare le opportunità di produzione di conoscenza (come è evidente nel caso del programma Garanzia Giovani). Si tratta quindi di quattro casi che misurano il loro successo prima di tutto nella capacità di generare servizi di welfare in presenza di limitazioni crescenti di spesa pubblica, attraverso la produzione contemporanea di beni e servizi distribuiti in condizioni di quasi-mercato, di mercato e di finanziamento pubblico assegnato attraverso procedure competitive. In questo scenario nessuno di loro identifica il coworking come obiettivo ed esito del proprio agire economico ma come prodotto intermedio o strumento. È interessante notare come per ognuno dei 4 progetti raccontati sia presente una comune tensione a costruire occasioni professionali per professionisti che atomizzati sarebbero più deboli; è altrettanto interessante evidenziare che ognuna delle 4 imprese opera in settori differenti - occupazione giovanile, turismo, servizi alla famiglia, rigenerazione urbana - eppure descrivono dinamiche intra-organizzative molto simili, in larga parte sovrapponibili.

Dalla comparazione dei quattro casi studio sono emerse 4 dimensioni chiave per comprendere le diverse forme di successo delle quattro esperienze:

1. il **contesto** come fattore abilitante per eccellenza, che le organizzazioni riescono a codificare mediante processi di interazione con i differenti attori locali dimostrando una precisa competenza di progettazione site-specific realizzata mediante bricolage (Lanzara,1999), per parti e per tentativi ed errori;
2. l'**orientamento strategico** (Coda, 1988), quale visione e indirizzo a medio e lungo termine che le organizzazioni strutturano grazie a precise conoscenze dello scenario competitivo e abilità previsionali tipicamente imprenditoriali che contraddistinguono una elevata capacità di definire obiettivi aziendali precisi e coerenti con il proprio sistema di valori;
3. i **beni o servizi** prodotti, tra loro profondamente differenti anche all'interno di una stessa organizzazione o progetto, che dimostrano la conoscenza di campi e logiche d'azione tipiche di organizzazioni sociali differenti (stato, mercato, famiglia, associazioni intermedie), che vengono gestite mediante l'abilità di operare simultaneamente come imprese profit, non profit, organizzazioni civiche e istituzioni pubbliche, come imprese ibride (Evers, 2005; Doherty et al, 2014);
4. la **governance**, che denota una conoscenza avanzata dei processi organizzativi e una elevata abilità di gestire l'interazione tra attori e livelli differenti, dimostrando una significativa competenza di *network governance* (Jones et al, 1997) traslata a livello intra-organizzativo e quindi di governo della complessità attraverso l'introduzione e la gestione di molti modi e livelli (quindi luoghi) di decisione.

Quest'ultima appare come la più importante delle 4, infatti per estensione è possibile qualificarla come dimensione abilitante per le altre tre: la *network governance* infatti è «coordination characterized by informal social systems rather than by bureaucratic structures within firms and formal contractual relationships between them—to coordinate complex products or services» (ibid: 1). In contesti popolati soprattutto da freelancer e da imprese cooperative in larga misura costituite da professionisti la

relazione inter-organizzativa viene portata all'interno dell'organizzazione.

Nel loro insieme queste 4 dimensioni si configurano come parti interconnesse di un sistema ad intelligenza distribuita tra dentro e fuori l'organizzazione, tra presente e futuro, tra orientamenti civici, pubblici e mercantili e tra luoghi differenti dell'organizzazione, che configura le diverse variabili di volta in volta attivate in modo originale ma sempre all'interno di un perimetro d'azione che denota l'importanza delle 4 competenze derivabili dalle dimensioni chiave:

- progettare iniziative site-specific utilizzando tecniche di bricolage;
- definire obiettivi aziendali chiari e coerenti adottando comportamenti tipicamente imprenditoriali;
- gestire un'impresa ibrida attraverso l'uso simultaneo di diverse logiche d'azione;
- governare un'organizzazione complessa valorizzando le risorse della rete sociale.

Le 4 dimensioni declinate nelle 4 competenze introdotte diventano cruciali per rilevare la qualità del coworking di fronte alla sfida della Social Innovation intesa come «new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act» (Murray et al, 2010: 3) o come «innovation in social relations [...] SI occurs because socially innovative actions, strategies, practices and processes arise whenever problems of poverty, exclusion, segregation and deprivation or opportunities for improving living conditions cannot find satisfactory solutions in the 'institutionalized field' of public or private action» (Moulaert et al, 2013: 2).

Un elevato livello di competenze relative alle 4 dimensioni presentate è indicativo di una significativa conoscenza del contesto micro e macro e di precise abilità, intese come capacità di «*innovations in social relations*» (Moulaert et al, 2013: 2). Queste 4 dimensioni di variazione, che qui sono state scoperte quale fulcro dell'analisi empirica, possono avere profonde implicazioni manageriali nel dare vita ad una prassi di product management e ad eventuali strumenti di supporto. Le competenze derivate, infatti, possono diventare indicatori di self assessment e di successiva pianificazione, utili per le imprese che intendono cimentarsi in progetti di coworking orientati all'innovazione sociale e per organizzazioni pubbliche e private che intendono implementare politiche pubbliche volte a sostenere i coworking quale strategia di innovazione sociale.

Infine, la ricerca rileva due ulteriori evidenze di particolare importanza e utilità, soprattutto in una fase nella quale si presta grande attenzione a nuove formule e parole che molto spesso si rivelano buzzword a distanza di pochi anni: la prima, le dimensioni chiave nel determinare il successo imprenditoriale delle imprese sociali che si cimentano in attività di coworking hanno poco di differente dagli indicatori che si utilizzano abitualmente con imprese non sociali, quindi le prime godono sempre meno del vantaggio competitivo derivante dallo strutturale orientamento allo sviluppo di forme di interazione sociale quale modalità di gestione dell'attività imprenditoriale poiché tale orientamento è ormai diffuso tra la totalità delle imprese; la seconda, non si ravvede la necessità di coniare nuovi termini per spiegare queste esperienze, che invece si fondano in via principale su concettualizzazioni elaborate nel corso degli anni '90 e che come tali offrono il vantaggio di un più ricco repertorio di studi ed analisi che può fungere da preziosa bussola per nuove ricerche e valutazioni delle esperienze in corso.

## Bibliografia

- Alvesson, M. (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (2003), Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure, *Higher Education*, 46: 167-193.
- Bertolotti, F., Mattarelli, E., Mizzau, L., Montanari, F., Scapolan, A. e Ungureanu, P. (2016), Organizzare la collaborazione nei luoghi di innovazione: le dinamiche relazionali tra spazi fisici e virtuali, in F. Montanari e L. Mizzau L. (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, Quaderni Fondazione Brodolini, n. 55, Roma.
- Borzaga, C. (2014), "Prefazione" al Rapporto Iris Network, in P. Venturi e F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Milano: Iris Network.
- Busacca, M. (2015), Performatività del welfare? Un'analisi delle pratiche e dei discorsi dei coworking plus (CO+), *Colloquio scientifico sull'impresa sociale, IX Edizione*, Perugia, disponibile on line.
- Coda, V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino: UTET.
- Dacin, T., Dacin, P. e Tracey, P. (2011), Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions, *Organization Science*, 22/5: 1203-1213.
- Da Roit, B. e Le Bihan, B. (2010), Similar and Yet So Different: Cash-for-Care in Six European Countries' Long-Term Care Policies, *Milbank Quarterly*, 88/3: 286-309.
- Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014), Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16/4: 417-436.
- Evers, A. (2005), Mixed Welfare Systems and Hybrid, Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services, *International Journal of Public Administration*, 28/9-10: 737-748.
- Fazzi, L. (2012), I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali, in P. Venturi e F. Zandonai (a cura di), *Il Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia: pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, Milano: AltrEconomia Edizioni.
- Geertz, C. (1983), *Local Knowledge. Further Essays in Interpretative Anthropology*, New York: Basic Books.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Jones, C., Hesterly, W. S. e Borgatti, S. P. (1997), A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms, *Academy of management review*, 22/4: 911-945.
- Lanzara, G. F. (1999), Between transient constructs and persistent structures: designing systems in action, *Journal of Strategic Information Systems*, 8: 331-349.
- Maiolini, R. (2015), Lo stato dell'arte della letteratura sull'innovazione sociale, in M.G. Caroli (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia, Secondo Rapporto sull'innovazione sociale*, Milano: Franco Angeli, 23-40.
- Montanari, F. e Mizzau, L. (2016), I luoghi di innovazione: un primo modello organizzativo per fenomeni emergenti, *Impresa Sociale*, 8: 49-58.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. e Hamdouch, A. (2013), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham UK and Northampton, USA: Edward Elgar

Moulaert, F. and Mehmood, A. (2013). Holistic research methodology and pragmatic collective action, in F. Moulaert et al. (eds), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham UK, Northampton USA: Edward Elgar, 430-441.

Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, London: The Young Foundation.

Nicholls, A. (2010), The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities, *Journal of social entrepreneurship*, 1/1: 70-100.

Ranci, C. (2010), *Social vulnerability in Europe. The new configuration of social risks*, UK and US: Palgrave Macmillan.

Sennett, R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Milano: Feltrinelli.

Weick, K.E. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21/1: 1-20.