



## SAGGI

Fabrizio Montanari  
Damiano Razzoli  
Matteo Rinaldini

## Diffondere innovazione: verso un modello di scalabilità per i progetti di innovazione sociale

### Abstract

Negli ultimi anni numerose iniziative d'innovazione sociale sono state sviluppate come risposta alle recenti trasformazioni socioeconomiche e con un'attenzione rilevante alle caratteristiche peculiari del territorio di riferimento. I decisori pubblici hanno supportato tali iniziative in quanto potenziali strumenti di policy con cui dare risposta alle istanze sociali. Nel fare ciò hanno declinato gli interventi in modo fortemente *context-specific*. Tuttavia, se da una parte il focus sulla dimensione contestuale può aumentare l'efficacia dei progetti di innovazione sociale, dall'altro ne può limitare le possibilità di scalabilità. L'articolo intende approfondire il tema di *come* agire per aumentare la continuità e replicabilità delle iniziative di innovazione sociale. Nel fare ciò, a partire dai risultati di una ricerca condotta sul progetto Siamo Qua – Quartiere Bene Comune del Comune di Reggio Emilia, verrà presentato un modello che propone gli elementi distintivi che un progetto di innovazione sociale dovrebbe avere per poter essere scalabile.

*La presente ricerca è stata condotta grazie al supporto del Comune di Reggio Emilia. In particolare, si ringrazia Valeria Montanari (Assessora ad agenda digitale, partecipazione e cura dei quartieri), Nicoletta Levi (dirigente del servizio "Politiche per il Protagonismo Responsabile e la Città Intelligente") e Francesco Berni (coordinare Architetti di Quartiere). Si ringrazia, inoltre, Stefano Rodighiero e Benedetta Morini per il supporto nell'organizzazione delle interviste e dei focus group.*

DOI: 10.7425/IS.2019.13.02

### Introduzione

Le recenti trasformazioni socio-economiche e gli effetti che ne sono conseguiti hanno fatto emergere la rilevanza di iniziative d'innovazione sociale, soprattutto quelle nate in modo informale e spontaneo come risposta a crescenti bisogni sociali quali la ricostruzione della coesione sociale di una comunità, il rinnovamento del senso di identità di un territorio o la maggiore democratizzazione della governance urbana (Arampatzi, 2016; Ghose, Pettygrove, 2014; Vitale, 2010). Al fine di aumentarne l'efficacia, i decisori pubblici hanno cercato di supportare tali iniziative (nella maggior parte dei casi di tipo *grass-roots*) in quanto potenziali strumenti di policy con cui dare risposta alle istanze sociali (Caulier-Grice et al., 2012; Sgaragli, Montanari, 2016). Nel fare ciò, gli interventi pubblici sono stati declinati in modo fortemente *context-specific*, cioè con

## 13/2019 Indice

### EDITORIALE

Gianfranco Marocchi  
**Perché oggi si coprogetta molto più che in passato**

### SAGGI

Fabrizio Montanari, Damiano Razzoli, Matteo Rinaldini  
**Diffondere innovazione: verso un modello di scalabilità per i progetti di innovazione sociale**

Jacopo Sforzi, Carlo Borzaga  
**Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?**

### SAGGI BREVI

Manlio Calzaroni, Chiara Carini, Massimo Lori  
**Struttura e performance delle cooperative italiane**

Andrea Bernardoni, Antonio Picciotti  
**I big players del settore socio-assistenziale: trasformazioni in corso**

Gianluca Salvatori  
**Le startup salveranno il mondo?**

### CASI STUDIO

Eleonora Maglia  
**La valutazione di impatto sociale. Il metodo controfattuale applicato a Percorsi ACHAB**

### RECENSIONI

Raghuram G. Rajan  
**Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da Stato e mercati**

### ECHI

Gianluca Salvatori  
**Il movimento cooperativo tra fierezza identitaria e sfide epocali: come rinunciare a qualche certezza per esplorare nuovi percorsi**

Tutte le fotografie di questo numero sono di Walker Evans. Digital image courtesy of the Getty's Open Content Program

una forte attenzione alle caratteristiche peculiari del territorio di riferimento (spesso anche di uno specifico quartiere). La dimensione territoriale, dunque, ha assunto una notevole importanza in quanto, oltre a essere il destinatario privilegiato delle azioni di innovazione sociale, rappresenta anche la variabile fondamentale in grado di influenzarne l'efficacia. Diversi studi, infatti, hanno mostrato come le iniziative di innovazione sociale siano fortemente *context-specific*, in quanto la loro efficacia dipende proprio dal *fit* con le caratteristiche del contesto in cui si queste si vanno a innestare (Klein et al., 2013; Trigilia, 2007; Van Dyck, Van den Broeck, 2013; Vicari-Haddock, Moulaert, 2009).

Se tale attenzione sul contesto ha permesso di declinare le policy in funzione delle caratteristiche locali (soprattutto a livello micro, con riferimento cioè a quelle dei quartieri o di parti di essi), essa ha tuttavia limitato le possibilità di scalabilità di iniziative che si sono rivelate di successo. In altri termini, se è ormai assodato che i progetti di innovazione sociale debbano essere *context-specific* per essere efficaci, non è altrettanto condiviso il *come* si possa garantirne la loro continuità e replicabilità (sia nel territorio in cui sono nati sia in altri ambiti territoriali).

Questo tema assume una rilevanza strategica per definire lo spettro di azione e giustificare la misura dell'investimento di politiche pubbliche a sostegno di processi di innovazione sociale che vorrebbero generare benefici nel medio e lungo termine. Il presente articolo intende contribuire alla riflessione su questo tema attraverso la presentazione dei risultati di una ricerca effettuata sui progetti attivati nell'ambito del percorso di innovazione sociale *Siamo Qua – Quartiere Bene Comune* del Comune di Reggio Emilia. In dettaglio, la ricerca ha permesso di formulare un modello che individua gli elementi distintivi che un progetto di innovazione sociale dovrebbe avere per essere scalabile (replicabile nel tempo e nel territorio). L'articolo si struttura nel seguente modo: dopo un primo paragrafo in cui si fa il punto della riflessione teorica sull'argomento, si procede a descrivere il contesto e la metodologia della ricerca. Successivamente vengono presentati i risultati e le riflessioni che ne seguono in termini sia di implicazioni pratiche sia di futuri percorsi di ricerca.

### Il problema della scalabilità nei progetti di innovazione sociale

L'innovazione sociale è un concetto che viene riferito a un ampio set di attività (individuali, organizzative e inter-organizzative) indirizzate al soddisfacimento di bisogni di carattere sociale e i cui benefici sono condivisi anche fuori dai confini dell'ambito in cui sono stati prodotti (Moulaert et al., 2013; Tracey, Scott, 2017). Seppure le numerose definizioni presenti in letteratura ne fanno emergere il valore polisemico (Montanari et al., 2017), esse hanno in comune la tendenza a enfatizzare aspetti quali la risposta a un bisogno sociale, la preminenza di obiettivi sociali su quelli di profitto, il focus sul valore collettivo generato, la realizzazione di un "cambiamento" e di una "trasformazione sociale" attraverso la creazione di relazioni sociali e collaborative sviluppatasi in un territorio (Moulaert et al., 2017; Van Dyck, Van den Broek, 2013). Questi elementi sono stati organizzati in un modello che raccoglie le componenti fondanti del concetto di innovazione sociale (Commissione Europea, 2018; Montanari et al., 2017): a) caratteristiche chiave; b) obiettivi; c) approccio; d) processo; e) governance; f) condizioni sistemiche (Figura 1).

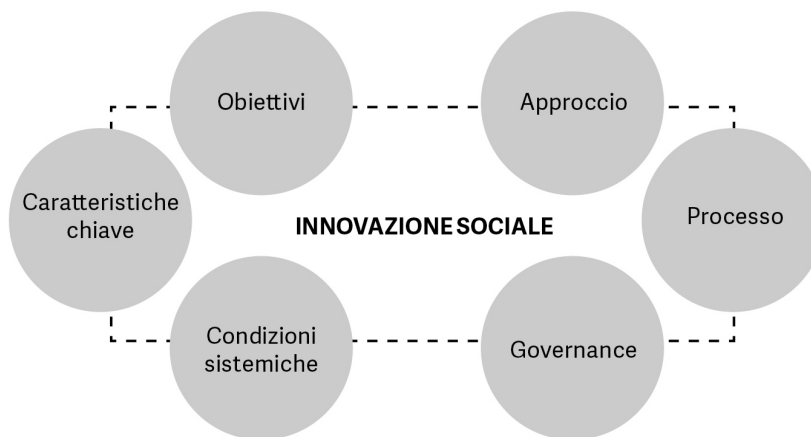


Figura 1. Le componenti dell'innovazione sociale.

Tali componenti, oltre a mostrare la natura multidimensionale dell'innovazione sociale (Moulaert et al., 2005), mettono in evidenza la sua natura sociale e contestuale, visto che essa si attua sulla base delle condizioni sociali, politiche ed economiche del contesto di riferimento e attraverso un processo che necessita la co-partecipazione di diversi soggetti (Moulaert, Vicari-Haddock, 2009; Pol, Ville, 2009). Questa enfasi sul contesto, e sulla relativa importanza delle relazioni tra i diversi ambiti di una comunità, è coerente con i più recenti modelli di innovazione che propongono una visione fortemente sociale dei processi innovativi. Per esempio, il modello della *open innovation* (Chesbrough et al., 2006) pone l'accento sull'apertura dei confini organizzativi auspicando un forte impegno nella condivisione di informazioni e conoscenze in modo da attivare meccanismi di ibridazione che possano portare alla generazione di nuove idee, prodotti o servizi. In modo simile, il modello della quadrupla elica aggiunge agli attori tradizionalmente considerati importanti player dei processi innovativi (imprese, università, pubblica amministrazione) la società civile, auspicando

la generazione di forti interconnessioni con gli attori appartenenti alle sfere più informali di una comunità (Etzkowitz, 2008; Leydesdorff, 2012).

La centralità della cosiddetta società civile emerge anche nei modelli di innovazione sociale, i quali vedono i singoli cittadini e le associazioni di cui essi fanno parte non solo come i destinatari ma anche come i principali *player* in grado di attivare processi che permettano la realizzazione di soluzioni ad hoc in grado di soddisfare le istanze sociali presenti in un territorio. In tal senso, diventa fondamentale riuscire a comprendere le specificità del contesto in cui si intende agire, in modo da riuscire a coinvolgere i soggetti locali. Questo *engagement*, infatti, appare sempre di più come l'elemento critico da cui dipende la generazione di nuove idee, servizi o prodotti che, nel contempo, rispondono a bisogni sociali e creano nuove relazioni.

L'attenzione al contesto nei progetti di innovazione sociale ne ha evidenziato anche la natura processuale: per essere declinato a livello territoriale, ogni progetto di innovazione sociale deve articolarsi in una serie di diversi step. In tal senso è possibile parlare di ciclo di vita dell'innovazione sociale che, secondo una delle formalizzazioni più accettate (Murray et al., 2010), è composto da sei fasi: i) raccolta di suggerimenti; ii) costruzione di proposte progettuali; iii) ideazione del progetto; iv) ricerca di conferme relative a input, strutturazione e gestione del progetto; v) valutazione degli elementi di scalabilità; vi) verifica del cambiamento sistemico generato. Tali fasi sono tra loro interdipendenti e il successo finale delle iniziative passa proprio attraverso un'efficace gestione di ogni singola fase e delle interdipendenze tra queste.

Una delle fasi più delicate è quella della scalabilità (o *scaling*), la quale include tutte le azioni volte a incrementare il numero di fruitori di un'innovazione in grado di rispondere a un dato bisogno sociale irrisolto (Gabriel, 2014). In letteratura il dibattito ha cercato di capire le strategie più efficaci per garantire la replicabilità in altri contesti. In tal senso, ci si è focalizzati soprattutto sulle modalità di standardizzazione e sulle necessità in termini capitale umano o di finanziamento (Davies, Simon, 2013; Dees et al., 2004; Gabriel, 2014). È mancata, tuttavia, un'adeguata riflessione su come le caratteristiche contestuali, possano essere gestite in modo da garantirne la replicabilità in altri contesti. Infatti, una declinazione fortemente *context-specific* sembra portare con sé l'irrisolvibile contraddizione della non replicabilità, in quanto la combinazione degli elementi cognitivi, sociali e organizzativi che contraddistinguono un particolare contesto è difficilmente riproducibile in altre situazioni (Mizzau, Montanari, 2016). Il problema della replicabilità può non riguardare solo la dimensione spaziale, ma anche quella temporale, in quanto le specificità contestuali non è detto che possano mantenersi nel corso del tempo.

Partendo da queste considerazioni, nei prossimi paragrafi cercheremo di contribuire a questa riflessione. In particolare, attraverso lo studio del caso Siamo Qua – Quartiere Bene Comune proporremo un modello che individua le componenti che rendono un progetto di innovazione sociale scalabile e replicabile da un punto di vista organizzativo, temporale e territoriale.

### Contesto e metodo

Il presente studio prende in esame il caso del progetto Siamo Qua – Quartiere Bene Comune, attivato nel 2016 dal Comune di Reggio Emilia per realizzare progetti di elevato interesse sociale e caratterizzati dal confronto, dalla co-progettazione e dalla collaborazione tra Comune e cittadini. L'obiettivo finale era rispondere alle esigenze della cittadinanza favorendo anche un maggiore avvicinamento tra istituzione e collettività; il tema della ridefinizione del rapporto centro-periferia, infatti, è emerso in modo forte dopo l'abolizione delle circoscrizioni con la legge n.42 del 26 marzo 2010. Nell'ambito del progetto, sono stati realizzati 27 laboratori di cittadinanza relativi agli ambiti territoriali della città (quartieri e frazioni) a cui hanno partecipato complessivamente 1.540 persone. Al termine di questi laboratori è stato siglato un accordo di cittadinanza (in totale, 784 sottoscrittori degli accordi, di cui 431 associazioni, 330 volontari e 23 imprese) che ha impegnato i partecipanti, insieme al Comune, ad elaborare interventi di innovazione sociale relativi ai bisogni e alle sfide del quartiere di riferimento. Dai laboratori e dagli accordi sono state quindi progettate 163 iniziative, sviluppate direttamente dai residenti sul territorio. I progetti hanno affrontato temi relativi al rapporto tra comunità e partecipazione, alla sostenibilità ambientale e allo sviluppo di servizi di welfare in ambito educativo. Per esempio, è emersa l'attenzione sulle modalità di partecipazione nei quartieri mediante il ruolo di centri aggregativi (come i centri sociali) in termini di relazioni intergenerazionali e cura della comunità. Molti progetti hanno lavorato sul ruolo degli spazi verdi e degli orti urbani in termini di coinvolgimento della comunità e promozione di stili alimentari. Inoltre, i progetti hanno cercato di creare reti informali di prossimità per rispondere, a livello familiare e comunitario, a bisogni di welfare nel settore educativo.

Foto: Walker Evans, "Church Organ with Pews, Alabama", 1936

---

1 2 3

---

**Fabrizio Montanari** Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

**Damiano Razzoli** Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

**Matteo Rinaldini** Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

---

**Keywords:** innovazione sociale, governance multistakeholder, politiche pubbliche, scalabilità, impatto sociale

[Tweet](#)

[Condividi](#)

---