

# Reti e modelli di governance emersi dalla analisi delle reti dei Poli di Innovazione

LabNET – SAA School of Management Università di Torino



# LE RETI NELLA STRATEGIA REGIONALE DI SVILUPPO SOSTENIBILE

- La Regione Piemonte si dota di strumenti e costruisce le condizioni per **umentare le performance delle reti/tavoli regionali** per favorire i processi di territorializzazione delle politiche di sostenibilità. Per l'attuazione della Strategia vanno ricollocate e rafforzate le reti promosse o a cui partecipa la Regione Piemonte affinché diventino reali **strumenti e contesti di sviluppo delle politiche regionali** e per il raggiungimento degli **obiettivi di sostenibilità**.
- **L'analisi ed il monitoraggio** di tali reti costituiscono una risorsa conoscitiva funzionale a:
  - Comprendere più approfonditamente la funzionalità ed il ruolo che esse e gli attori che ne fanno parte hanno rispetto alle varie fasi di gestione della strategia, dalla sua ideazione alla realizzazione e monitoraggio.
  - Comprendere meglio le loro caratteristiche di funzionamento, al fine di inquadrare e definire meglio quali sono le concrete azioni che possono essere loro affidate o che vengono comunque già attuate
  - Comprendere ed attivare interventi su di esse, in particolare a livello di modalità di governance, al fine di renderle più funzionali e performanti rispetto agli obiettivi assegnati.

# SCHEMA DELLA STRATEGIA: DOVE POSSONO ENTRARE I POLI

- ACCOMPAGNARE LA TRANSIZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO PIEMONTESE VERSO UN MODELLO IN GRADO DI CONIUGARE COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ
  - Conversione del sistema produttivo:
    - aumentare la sostenibilità dei prodotti e dei processi produttivi, anche sfruttando tutto il potenziale delle tecnologie più innovative;
    - sostenere lo sviluppo di nuove specializzazioni produttive ad alta innovazione, basate sul paradigma dell'economia circolare e della bio-economia;
    - sostenere la creazione di catene del valore regionali;
    - promuovere la ricerca e l'innovazione, aumentando la sinergia tra il mondo produttivo e il sistema della ricerca.
- RICERCARE EQUILIBRIO TRA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, RISPARMIO DI ENERGIA E MATERIALI, INPUT ALLA CONVERSIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO
  - promuovere l'innovazione tecnologica e la transizione del sistema produttivo;
  - diffondere i sistemi di certificazione di sostenibilità ambientale (LCA, impronta di carbonio, etc.) sulle materie prime e nelle attività delle imprese;
  - ridurre la produzione di rifiuti e promuovere il corretto uso delle biomasse.

## **SCHEMA DELLA STRATEGIA: DOVE POSSONO ENTRARE I POLI**

- CURARE E SVILUPPARE IL POTENZIALE DEI TERRITORI
- CONVERTIRE LE PRATICHE AGRICOLE ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI ECONOMICHE ED AMBIENTALI DELLE AZIENDE AGRICOLE ED AGRO-INDUSTRIALI, FAVORENDO LA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE
- PROMUOVERE LE MISURE DI EFFICIENZA ENERGETICA
- QUALIFICARE I LAVORATORI E ORIENTARE IL SISTEMA PRODUTTIVO
- SVILUPPARE NUOVE IMPRENDITORIALITÀ IN PROCESSI DI EMPOWERMENT
- RIDURRE LA DISCRIMINAZIONE E LA MARGINALIZZAZIONE SOCIALE

# MAPPATURA DELLE RETI DEI POLI: RELAZIONI DI RETE RILEVATE

Oggetto delle **relazioni di rete** che sono state rilevate:

- Come **introdurre elementi di sostenibilità** e basate sul paradigma dell'economia circolare all'interno dei **prodotti e processi produttivi del sistema produttivo piemontese** per:
  - favorirne la conversione;
  - favorire la nascita di nuove attività imprenditoriali
- Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale all'interno dei processi produttivi
- Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale in ambiti quali la **mobilità**, i trasporti, la circolazione di persone e merci
- Come favorire l'emergere di **filiera** e di catene di fornitura integrate su modelli di riduzione dell'impatto ambientale, economia circolare, riuso, risparmio/efficientamento energetico
- Come creare nuove competenze e conoscenze e qualificare/riqualificare i lavoratori
- Come contribuire ad altri obiettivi della Strategia, es:
  - Welfare, assistenza e salute
  - Educazione, training
  - Altri temi ad impatto sociale

# **MAPPATURA DELLE RETI DEI POLI: RICOSTRUIRE LE RETI**

## **A. Rilevare fra chi e con chi queste relazioni si sono costruite**

- Con/A chi si ha ricevuto/fornito stimoli, informazioni, suggerimenti, sollecitazioni, esempi, ecc. utili ad aumentare il grado di consapevolezza e responsabilizzazione sul tema
- Con/A chi si è ricevuto/fornito informazioni, idee, suggerimenti, proposte, ecc. utili ad aumentare il grado di conoscenza sul tema
- Con/A chi si è ricevuto/fornito conoscenze e know how specifico utile a sviluppare iniziative concrete sul tema
- Con chi si è collaborato su progetti operativi, ricerche ed altre iniziative comuni

## **B. Con una logica «a cascata»:**

1. Regione e Gestori dei Poli
2. Altri soggetti indicati da Regione e Gestori dei Poli

# LE RETI NELLA STRATEGIA REGIONALE DI SVILUPPO SOSTENIBILE

- Le reti **vanno intese come soggetti collettivi** che operano in modo settoriale o inter-settoriale, mirato a obiettivi e risultati di sostenibilità.
- I contributi che le reti in genere assolvono nelle politiche pubbliche ed in quelle territoriali in particolare si basano su una serie di presupposti:
  - Il riconoscimento che i contesti entro cui tali politiche trovano applicazione e rispetto a cui si pongono, sono **contesti complessi**, caratterizzati da molteplici interazioni fra svariati attori, portatori di logiche, interesse, visioni dei problemi e modalità di affrontarli diversi, in cui la dimensione del **problem setting** è generalmente predominante e antecedente a quella del problem solving
  - La complessità implica quindi pluralità, continuità e articolazione delle interazioni
  - La velocità dei cambiamenti e la turbolenza dell'ambiente e la sua stessa imprevedibilità (si pensi alla pandemia e al suo significato in termini di «*regression to the tail*» ovvero di improvvisa e dirompente emergenza di fenomeni inaspettati) richiedono capacità di reazione diffuse, coordinate, a geometria variabile, ecc.
- Reti e contesti complessi sono quindi due tematiche strettamente connesse fra di loro
- Le reti in tal senso costituiscono a tutti gli effetti un modello organizzativo di risposta, e non una mera definizione diversa di modelli affermati e consueti
- Le reti posseggono in tal senso una serie di criteri di funzionamento, delle logiche, delle modellizzazioni specifiche, a partire da come le rappresentiamo e leggiamo

# COSA SI INTENDE E COSA CARATTERIZZA UNA RETE

- Gruppo di entità **giuridicamente e organizzativamente autonome**, che, nell'ambito della loro autonomia, operano in insieme per il raggiungimento non solo dei loro specifici obiettivi, ma di un **obiettivo collettivo comune**, di un problema da risolvere che richiede contributi e capacità diverse, allocate in diverse entità
- La loro ragion d'essere ed **efficacia** sta proprio nella capacità di raggiungere questo obiettivo e di risolvere il problema sotteso
- Rispondono generalmente al **principio organizzativo dei «legami laschi»** (*«loosely coupled»*) in cui non esiste una struttura gerarchica sovraordinata, e né rispondono a logiche di transazioni gestite dal mercato (scambi economici)
- Sono tendenzialmente caratterizzate da modelli **eterarchici**, in cui sono presenti diverse logiche di attribuzione di valore e significato che le diverse entità assegnano alla loro «ragion d'essere» e che influiscono quindi sulla convergenza verso l'obiettivo comune
- Ma proprio per la loro ragion d'essere richiedono la definizione di un adeguato modello di **governance**

# COSA E COME MONITORARE DI UNA RETE

- Le reti hanno poi diverse **funzionalità** a seconda del ruolo che devono giocare e possono quindi essere più o meno in possesso delle diverse caratteristiche che devono avere per essere effettivamente funzionali:
  - Essere ambiente e luogo di condivisione e creazione di significati comuni
  - Essere ambiente e luogo di coordinamento di azioni
  - Essere strumento per la diffusione di idee, atteggiamenti, comportamenti attraverso effetti rete e fenomeni di «contagio sociale»
- A tal proposito le reti sono caratterizzate da **processi di funzionamento** tipici e ricorrenti, rispetto a cui occorre sapere se e come sono caratterizzate per essere in grado di assolvervi:
  - Circolazione e condivisione delle conoscenze e delle informazioni
  - Assunzione di decisioni
  - Produzione di nuove idee/Innovazione
  - Gestione delle diversità
  - Inclusione e ingaggio di tutti gli attori
  - Gestione dei meccanismi di funzionamento
- In tutti questi casi **occorre analizzare, monitorare e capire se e come la struttura delle reti è funzionale allo scopo per cui la si utilizza ed è in grado di assolvere a tutti i processi caratteristici**
- **La NETWORK ANALYSIS offre approcci, metodologie strumenti specifici per fare questo**

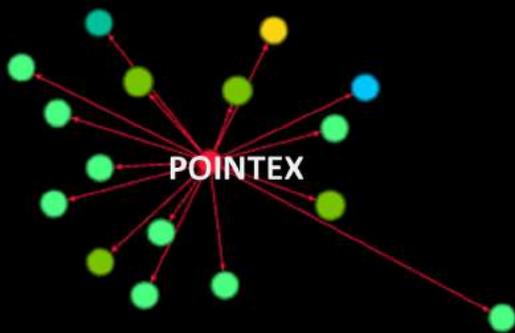
# TIPOLOGIE DI NETWORK

- **SERVICE NETWORK:** creati per la gestione ed erogazione di servizi, tendenzialmente di scopo e permanenti
- **INFORMATION NETWORK:** sono funzionali per lo scambio di informazioni, sono cruciali nelle emergenze e nella gestione di processi complessi e ad alta intensità di collaborazione, sono attivabili ad hoc
- **KNOWLEDGE NETWORK:** sono funzionali alla creazione, diffusione e condivisione di nuova conoscenza, innovazione, adozione di approcci nuovi, ecc., tipicamente a progetto/missione
- **COMMUNITY NETWORK:** sono funzionali alla creazione e consolidamento di nuovi rapporti, alla formazione di comunità, alla loro stabilizzazione, alla creazione di capitale sociale

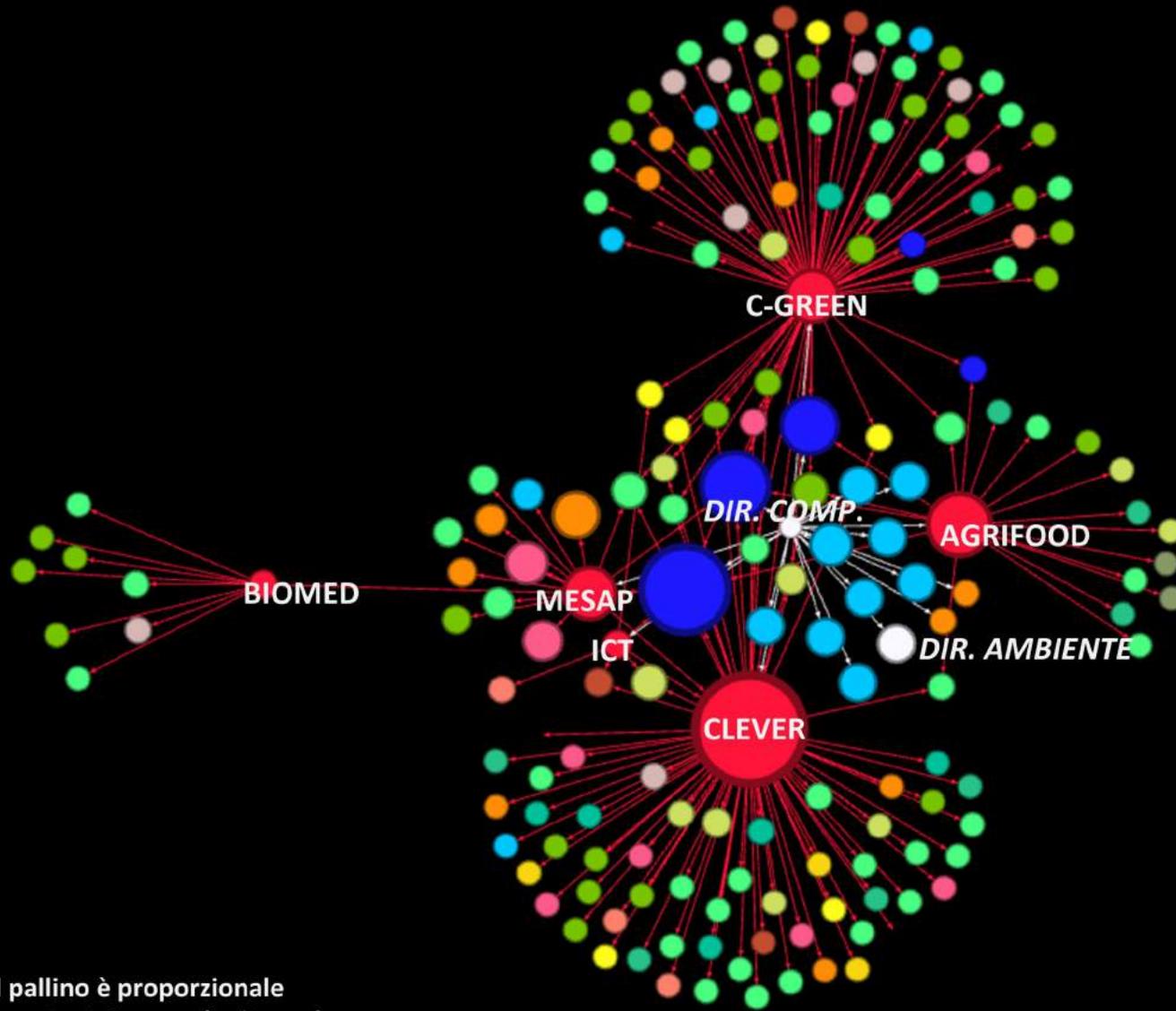
I network funzionali alla realizzazione della Strategia sono tipicamente

**COMMUNITY, INFORMATION & KNOWLEDGE NETWORK**

# Network di tutte le relazioni rilevate



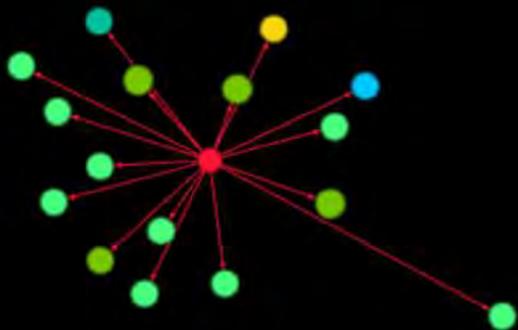
tipologia (*)		
<span style="color: green;">■</span>	SRL	(29,17%)
<span style="color: limegreen;">■</span>	SPA	(17,19%)
<span style="color: cyan;">■</span>	PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
<span style="color: yellowgreen;">■</span>	UTILITY	(5,73%)
<span style="color: orange;">■</span>	RETI/FILIERE	(5,73%)
<span style="color: pink;">■</span>	ENTE	(5,21%)
<span style="color: teal;">■</span>	ASSOCIAZIONE	(4,17%)
<span style="color: lightgrey;">■</span>	AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
<span style="color: green;">■</span>	COOPERATIVA	(3,65%)
<span style="color: red;">■</span>	POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
<span style="color: yellow;">■</span>	ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
<span style="color: blue;">■</span>	ATENEO	(2,6%)
<span style="color: brown;">■</span>	PAL	(2,08%)
<span style="color: peachpuff;">■</span>	CCIA	(2,08%)
<span style="color: gold;">■</span>	BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
<span style="color: white;">■</span>	REGIONE	(1,04%)
<span style="color: olive;">■</span>	AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)



La dimensione del pallino è proporzionale al numero di designazioni ricevute (indegree)

(\*) % sul numero totale di nodi

# Network di tutte le relazioni rilevate



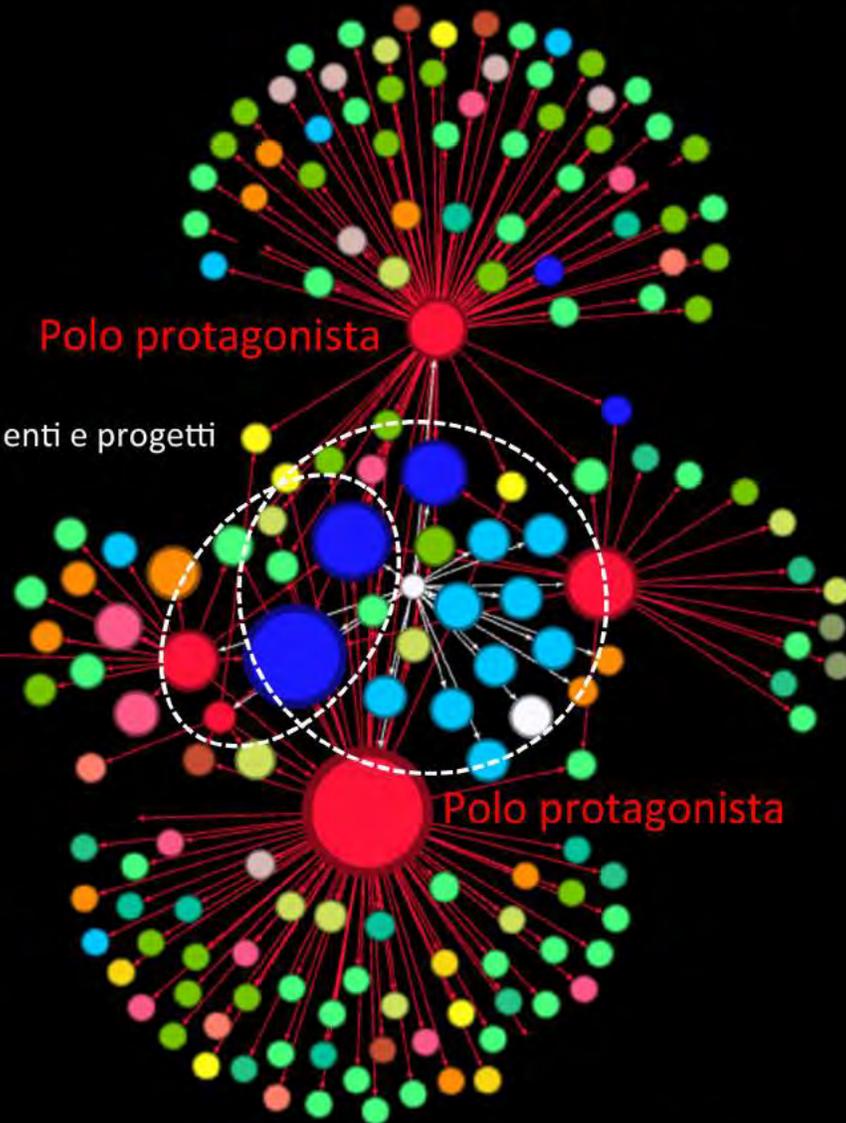
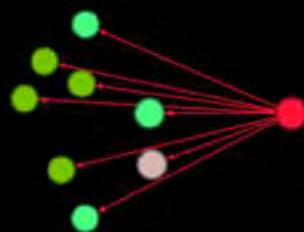
+ Centratura sul rapporto con le imprese

Poli meno integrati

Polo protagonista

+ Centratura su enti e progetti di ricerca

tipologia (*)	
SRL	(29,17%)
SPA	(17,19%)
PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
UTILITY	(5,73%)
RETI/FILIERE	(5,73%)
ENTE	(5,21%)
ASSOCIAZIONE	(4,17%)
AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
COOPERATIVA	(3,65%)
POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
ATENEO	(2,6%)
PAL	(2,08%)
CCIA	(2,08%)
BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
REGIONE	(1,04%)
AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)



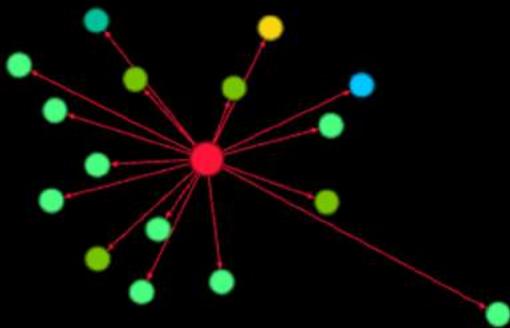
Polo protagonista

+ Centratura sul rapporto con le imprese

La dimensione del pallino è proporzionale al numero di designazioni ricevute (indegree)

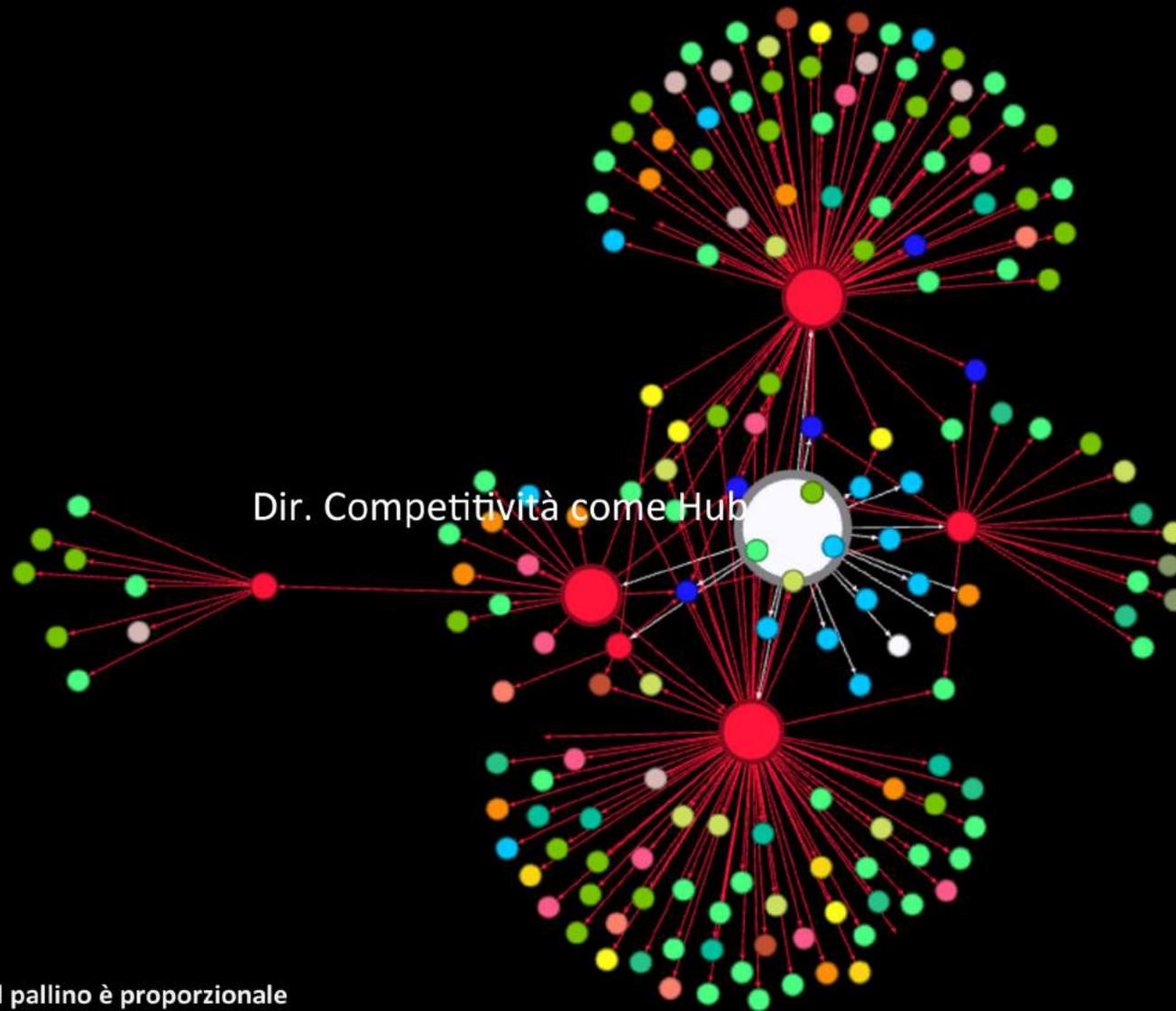
(\*) % sul numero totale di nodi

## Network di tutte le relazioni rilevate



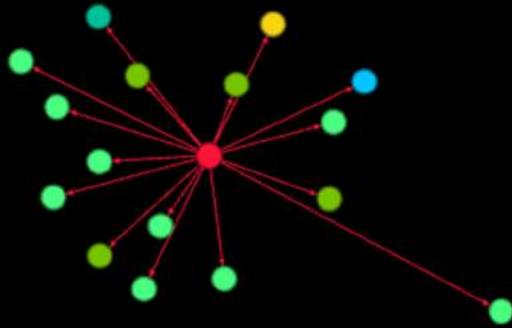
tipologia (*)	
SRL	(29,17%)
SPA	(17,19%)
PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
UTILITY	(5,73%)
RETI/FILIERE	(5,73%)
ENTE	(5,21%)
ASSOCIAZIONE	(4,17%)
AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
COOPERATIVA	(3,65%)
POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
ATENEO	(2,6%)
PAL	(2,08%)
CCIA	(2,08%)
BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
REGIONE	(1,04%)
AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)

(\*) % sul numero totale di nodi

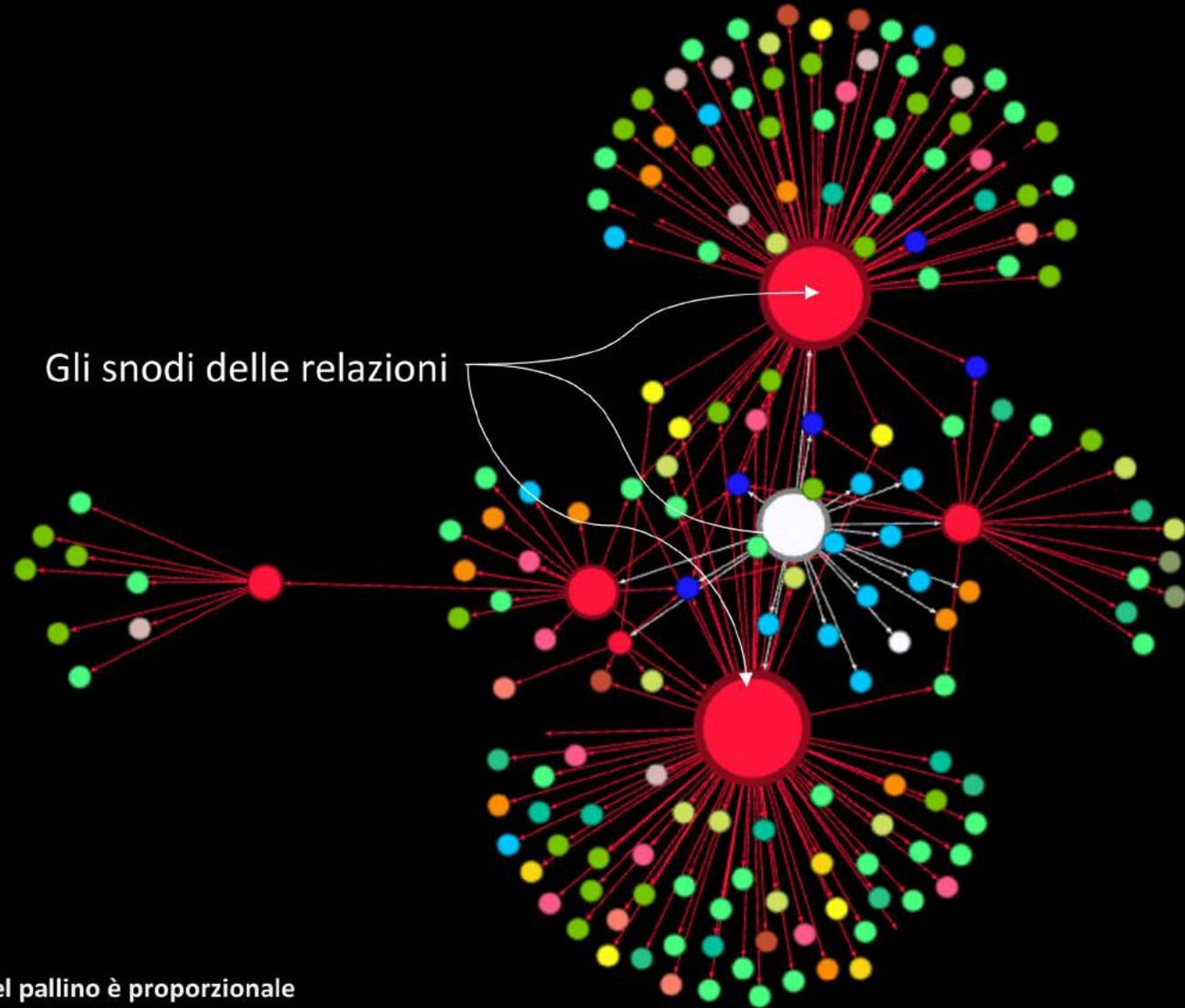


La dimensione del pallino è proporzionale al numero di designazioni date (outdegree)

## Network di tutte le relazioni rilevate



Gli snodi delle relazioni

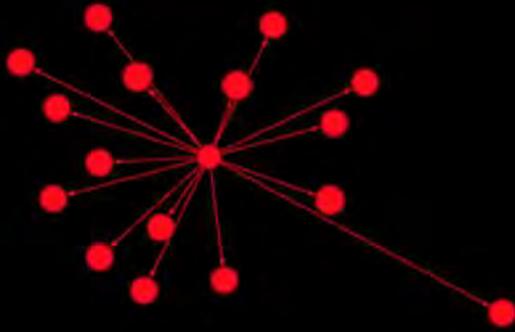


tipologia (*)	
SRL	(29,17%)
SPA	(17,19%)
PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
UTILITY	(5,73%)
RETI/FILIERE	(5,73%)
ENTE	(5,21%)
ASSOCIAZIONE	(4,17%)
AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
COOPERATIVA	(3,65%)
POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
ATENEO	(2,6%)
PAL	(2,08%)
CCIA	(2,08%)
BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
REGIONE	(1,04%)
AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)

La dimensione del pallino è proporzionale alla centralità (betweenness)

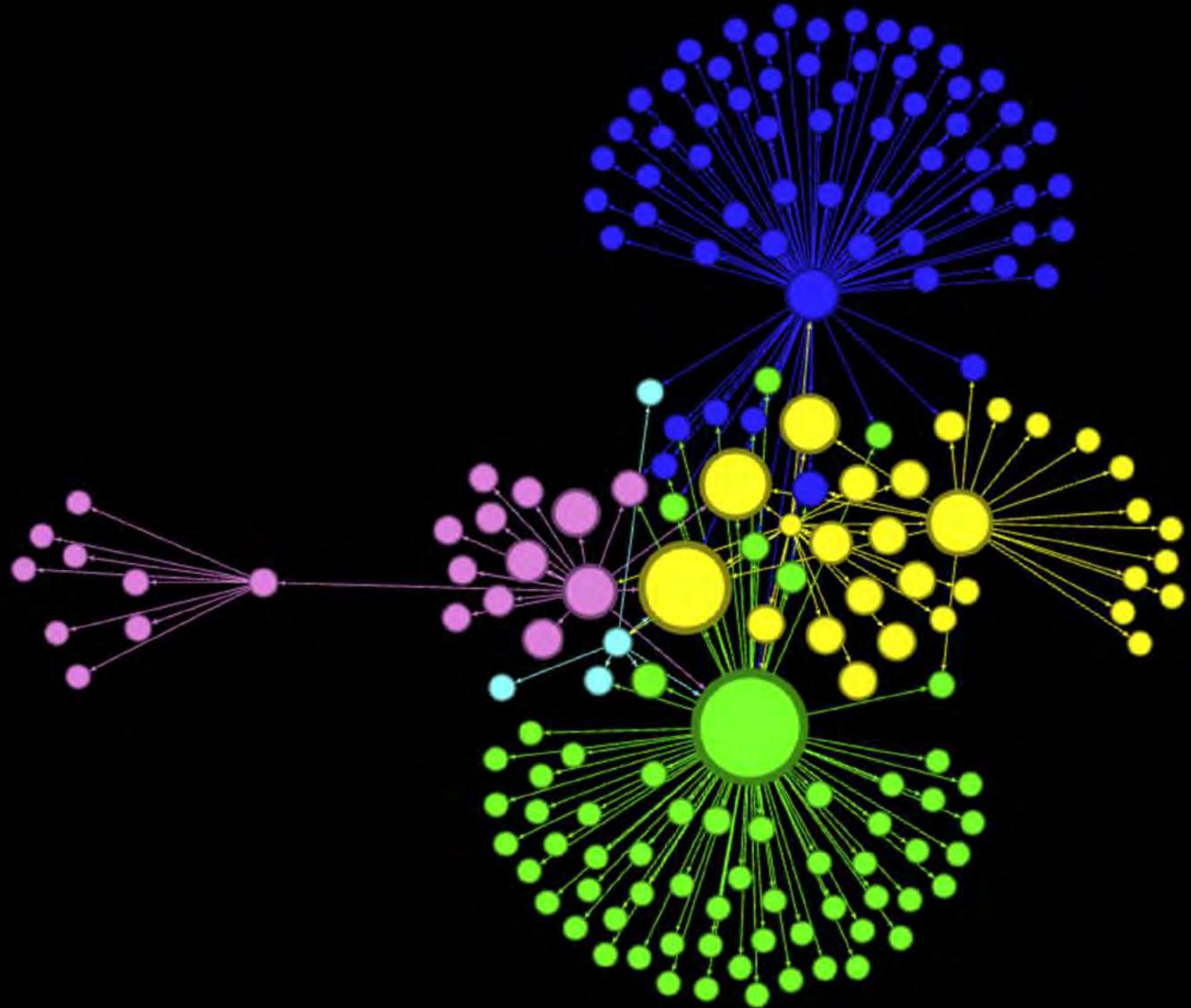
(\*) % sul numero totale di nodi

## Network di tutte le relazioni rilevate

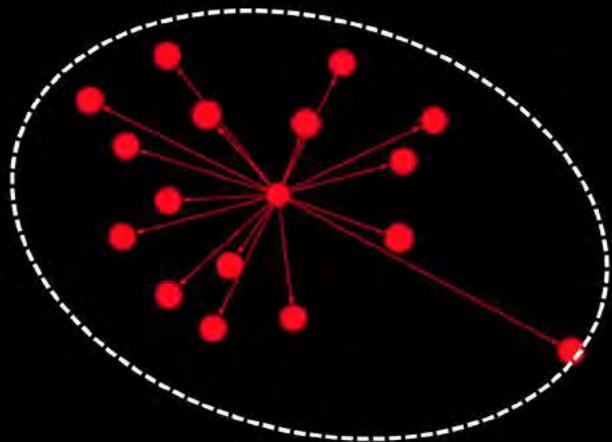


La dimensione del pallino è proporzionale al numero di designazioni ricevute (indegree)

I colori dei nodi rappresentano i diversi CLUSTER, ovvero aggregati di nodi che hanno molte più relazioni fra di loro di quante ne abbiano con i nodi appartenenti ad altri cluster. E' indicatore del livello di presenza di un modello organizzativo «a silos»



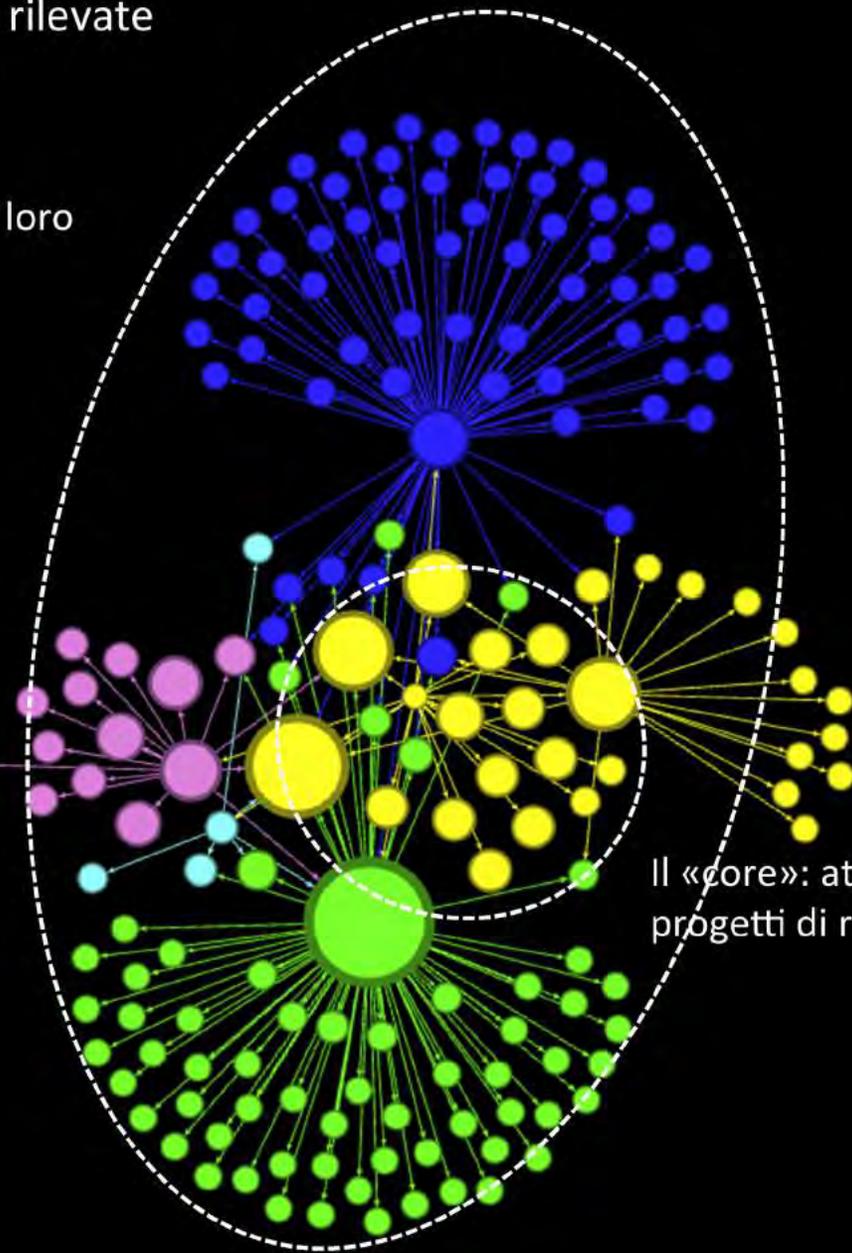
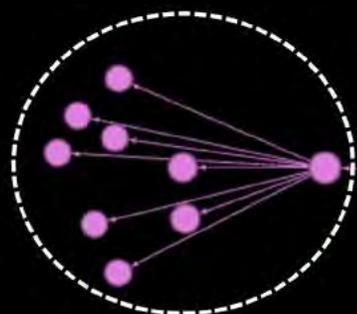
## Network di tutte le relazioni rilevate



- 5 cluster
- 3 coesi ma non frammentati fra di loro
- 2 più frammentati
- 2 maxi cluster

La dimensione del pallino è proporzionale al numero di designazioni ricevute (indegree)

I colori dei nodi rappresentano i diversi cluster, ovvero aggregati di nodi che hanno molte più relazioni fra di loro di quante ne abbiano con i nodi appartenenti ad altri cluster. E' indicatore del livello di presenza di un modello organizzativo «a silos»



Il «core»: atenei e progetti di ricerca

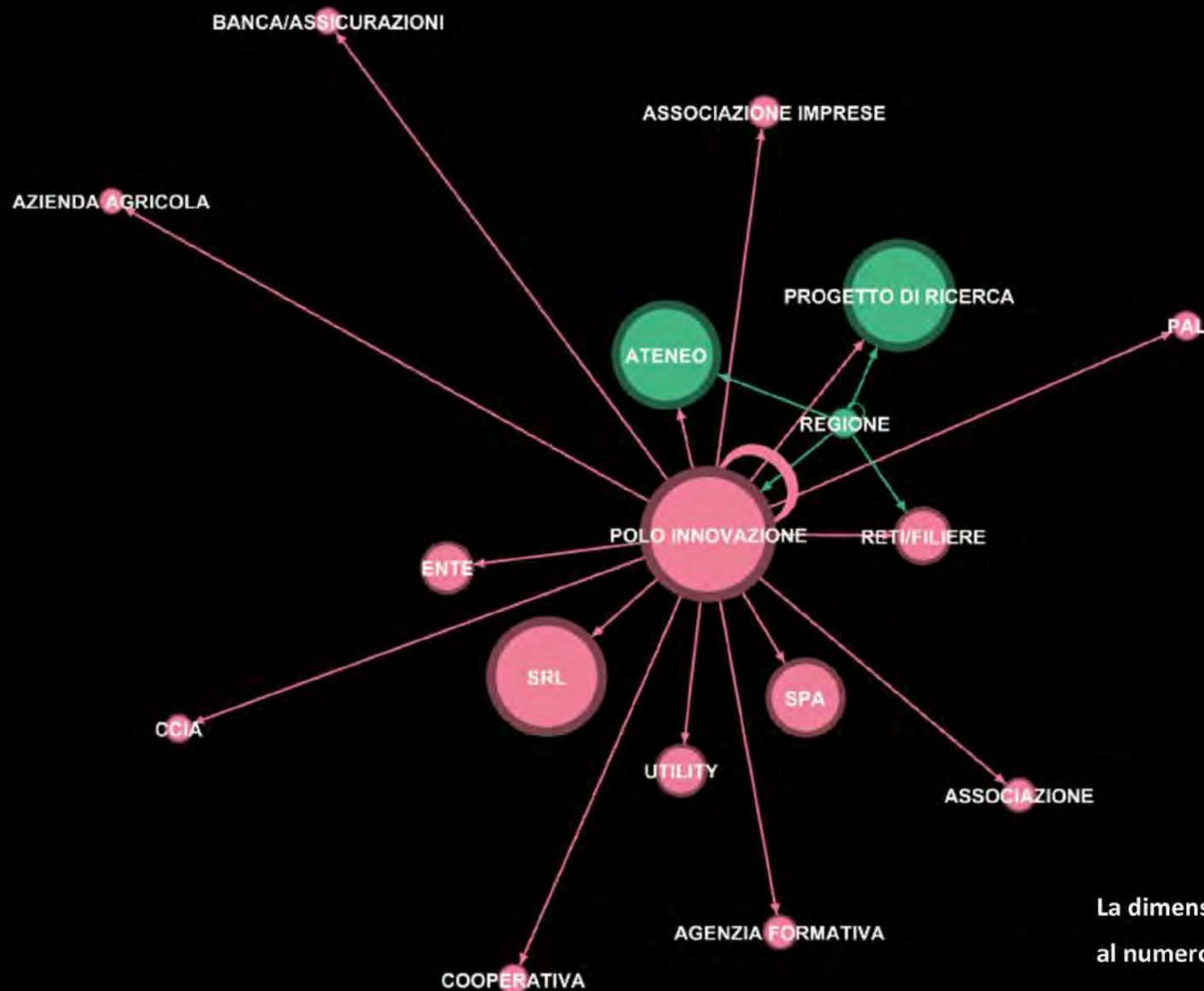
TARGET DELLA RELAZIONE (*)	%
AGENZIA FORMATIVA	2,4%
ASSOCIAZIONE	2,4%
ASSOCIAZIONE IMPRESE	2,2%
ATENEIO	17,2%
AZIENDA AGRICOLA	0,7%
BANCA/ASSICURAZIONI	1,0%
CCIA	1,2%
COOPERATIVA	1,7%
ENTE	6,3%
PAL	1,5%
PROGETTO DI RICERCA	17,9%
REGIONE	1,7%
RETI/FILIERE	7,0%
SPA	11,4%
SRL	19,4%
UTILITY	6,1%

(\*) % sul numero totale di relazioni

AGGREGAZIONE DEI SOGGETTI CON CUI SI E' IN RELAZIONE	%
MONDO DELLA RICERCA	35,1%
ASSOCIAZIONISMO/NETWORKING/ISTITUZIONI	23,2%
MERCATO	41,6%

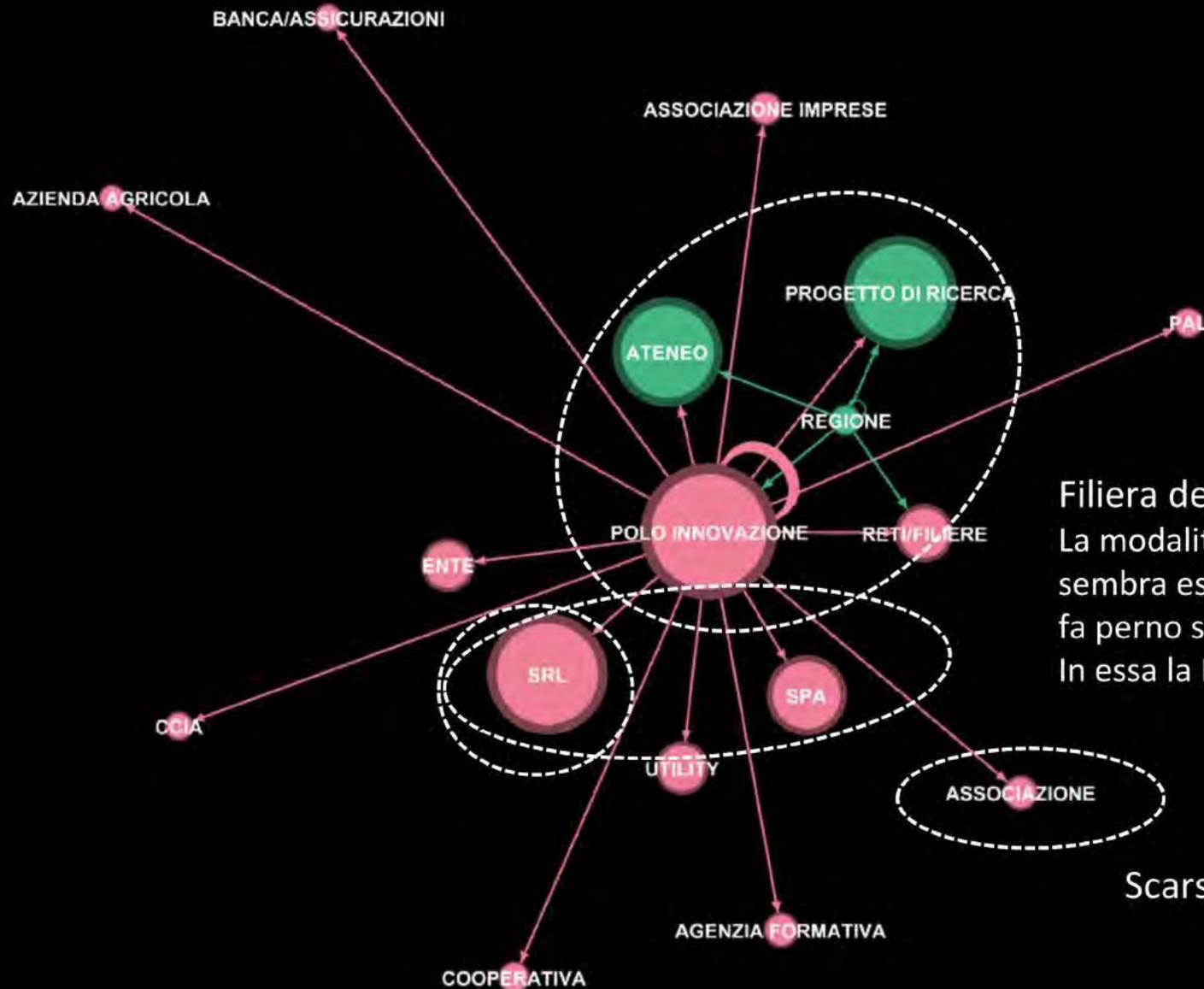
- Più di un terzo delle relazioni hanno a che fare con enti di ricerca o sono stabilite all'interno di progetti di ricerca.
- Poco meno di un quarto nascono in contesti di reti o di associazionismo, e hanno quindi carattere generalmente istituzionale.
- Per il 41% dei casi si tratta di relazioni stabilite con attori di mercato, piccole e medie imprese in particolare ma anche grandi aziende, in misura minore utility.
- I Poli più direttamente toccati – CGREEN e CLEVER – dai temi della sostenibilità sembrano privilegiare maggiormente le relazioni con le aziende.
- Quelli delle tecnologie più tipiche della tradizione industriale e spesso più associate alla innovazione più avanzata o considerata tale nella narrazione comunicativa -ICT e MESAP – sembrano essere orientati a privilegiare relazioni con enti di ricerca, reti e progetti di ricerca, che con le aziende.
- AGRIFOOD si equilibra fra le due tendenze.
- POINTEX e BIOMED sono i due poli meno integrati.

# Network di tutte le relazioni rilevate a livello di tipologia di soggetti



La dimensione del pallino è proporzionale al numero di designazioni ricevute (indegree)

## Network di tutte le relazioni rilevate a livello di tipologia di soggetti

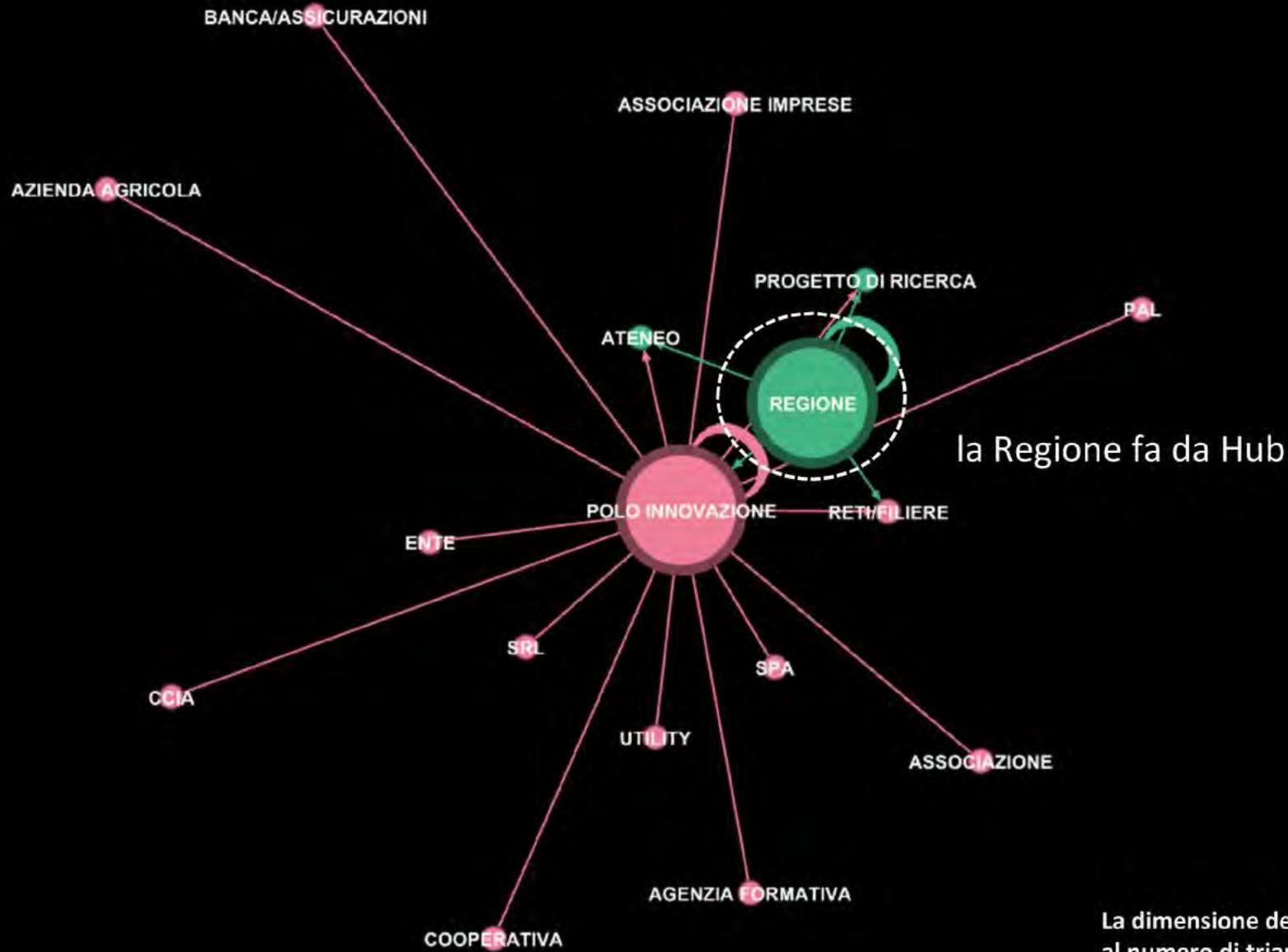


### Filiera della ricerca

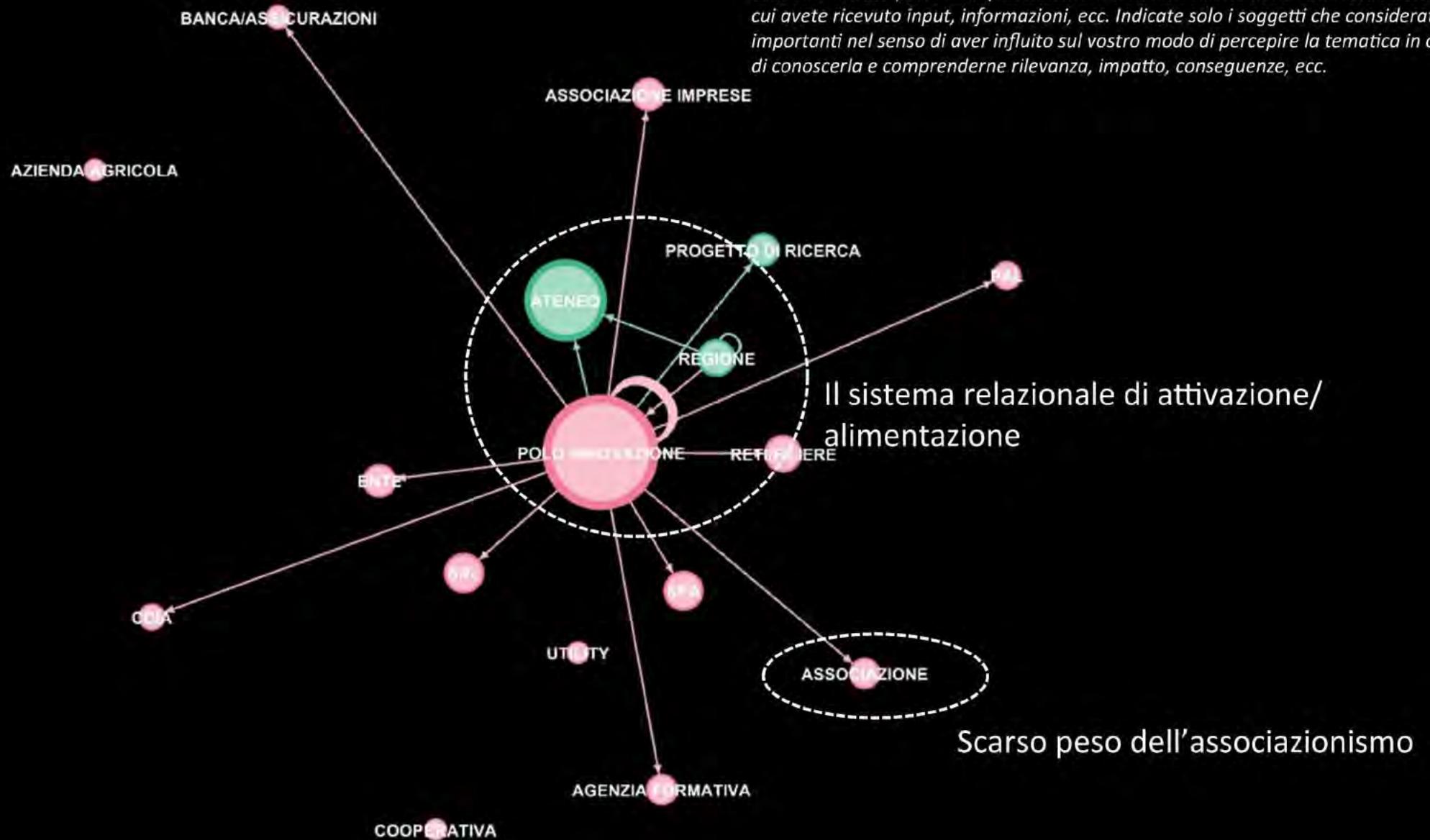
La modalità relazionale prevalente sembra essere quella consolidata che fa perno sui bandi di ricerca. In essa la Regione fa da Hub

Scarso peso dell'associazionismo

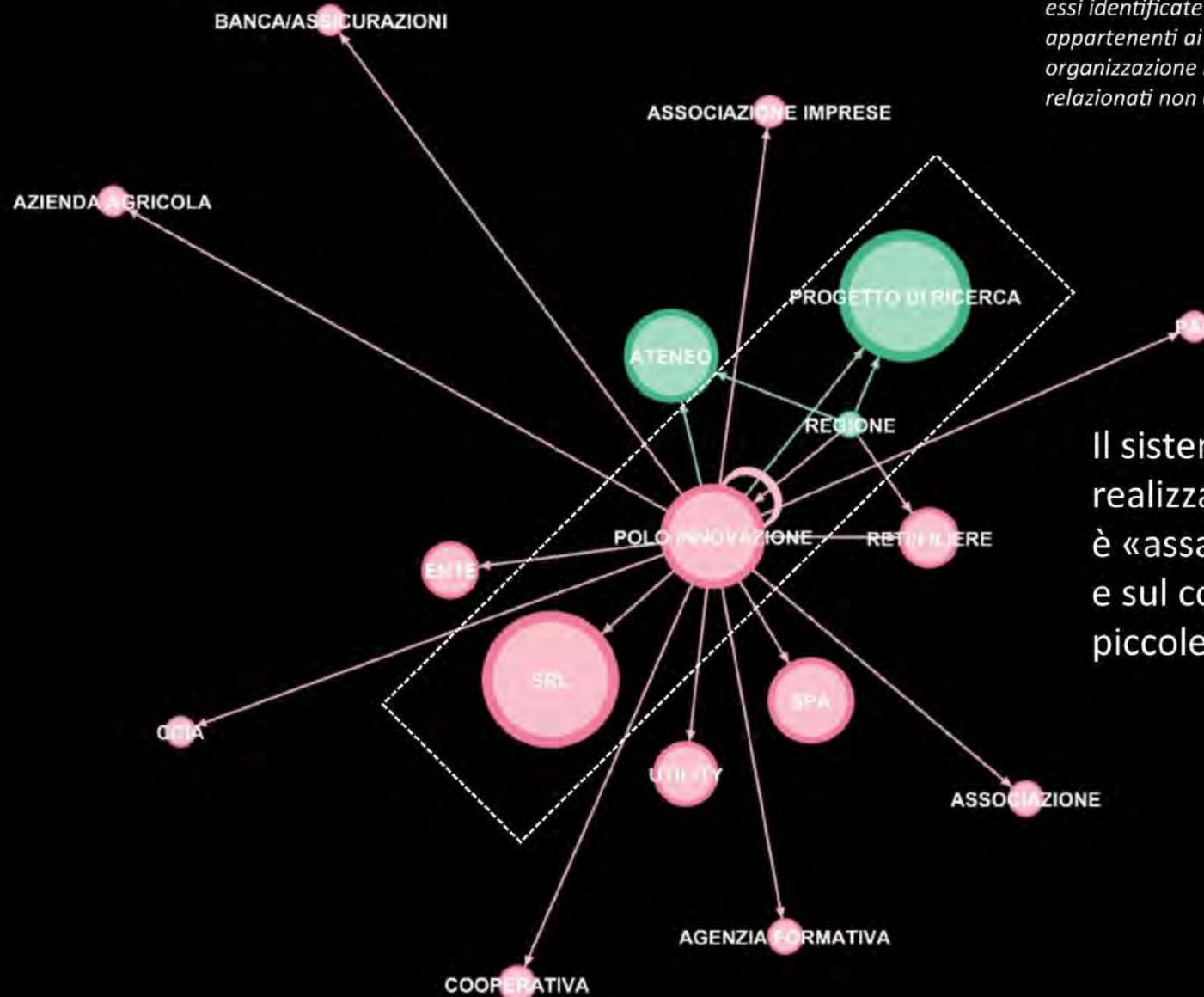
# Network di tutte le relazioni rilevate a livello di tipologia di soggetti



Fate mente locale sui seguenti argomenti/ambiti relativi al tema della Sostenibilità e per ciascuno di essi identificate quali sono stati in ordine temporale i primi soggetti da cui avete sentito parlare di questo tema o vi hanno direttamente coinvolti in esso o da cui avete ricevuto input, informazioni, ecc. Indicate solo i soggetti che considerate importanti nel senso di aver influito sul vostro modo di percepire la tematica in oggetto, di conoscerla e comprenderne rilevanza, impatto, conseguenze, ecc.

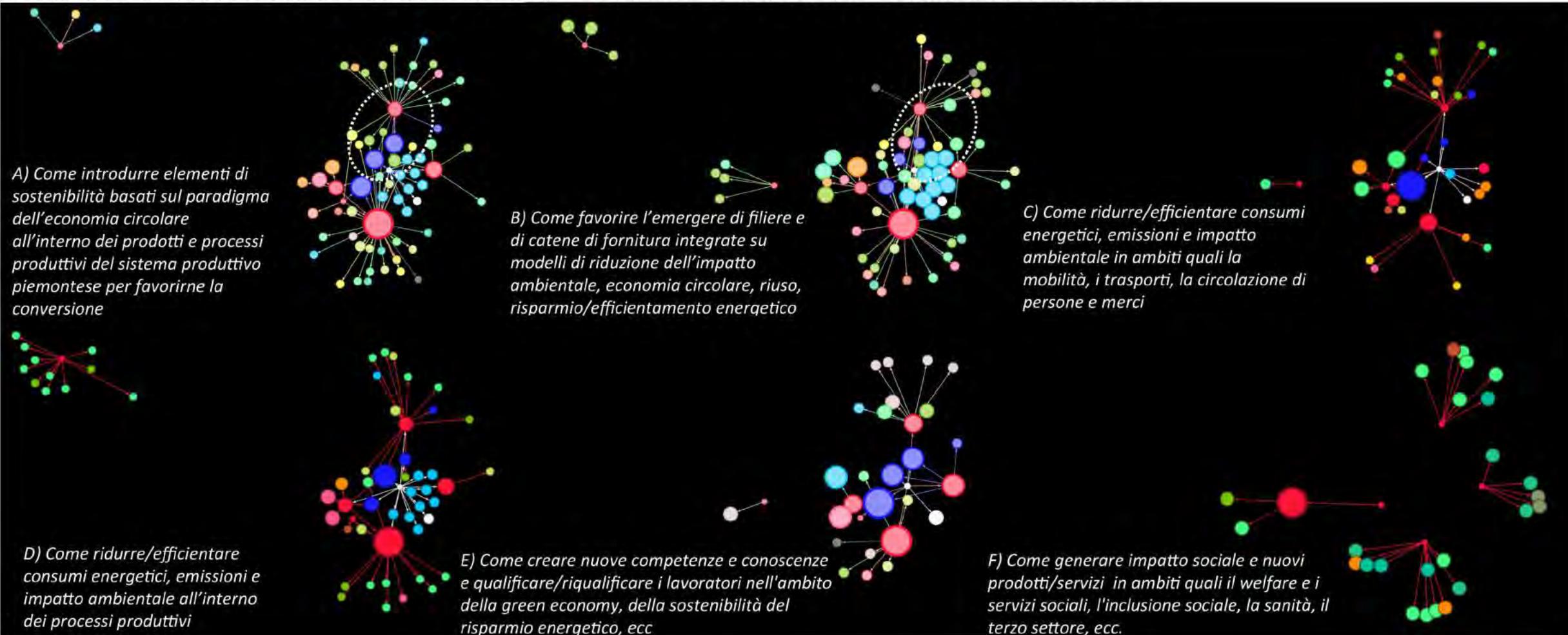


Fate mente locale sui seguenti argomenti/ambiti relativi al tema della Sostenibilità e per ciascuno di essi identificate con quali organizzazioni (sia appartenenti ai Poli di innovazione che qualsiasi altra organizzazione non appartenente ai Poli) vi siete relazionati non occasionalmente nell'ultimo anno



Il sistema relazionale di realizzazione/attuazione è «assato» sulla ricerca e sul coinvolgimento delle piccole aziende

## CONTENUTI DELLE RELAZIONI: CHE FLUSSI DI CONTENUTI VENGONO SCAMBIATI NELLE RETI



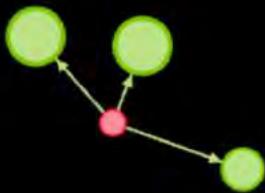
- Le relazioni più numerose si stabiliscono attorno al tema della introduzione di elementi di sostenibilità nei **prodotti e processi** (A) in particolare e nel favorire l'emergere di **filiera integrate** (B) dove si concentrano in particolare i progetti di ricerca e al tema della riduzione dei consumi energetici all'**interno** dei processi produttivi (D)
- Minore l'enfasi sugli **impatti e le esternalità ambientali**: mobilità, trasporti, circolazione di persone e merci (C)
- Più rarefatte e concentrate le relazioni sul tema della **qualificazione dei lavoratori** (E)
- Ancora trascurate le relazioni sul tema **dell'impatto sociale e del welfare** (F).



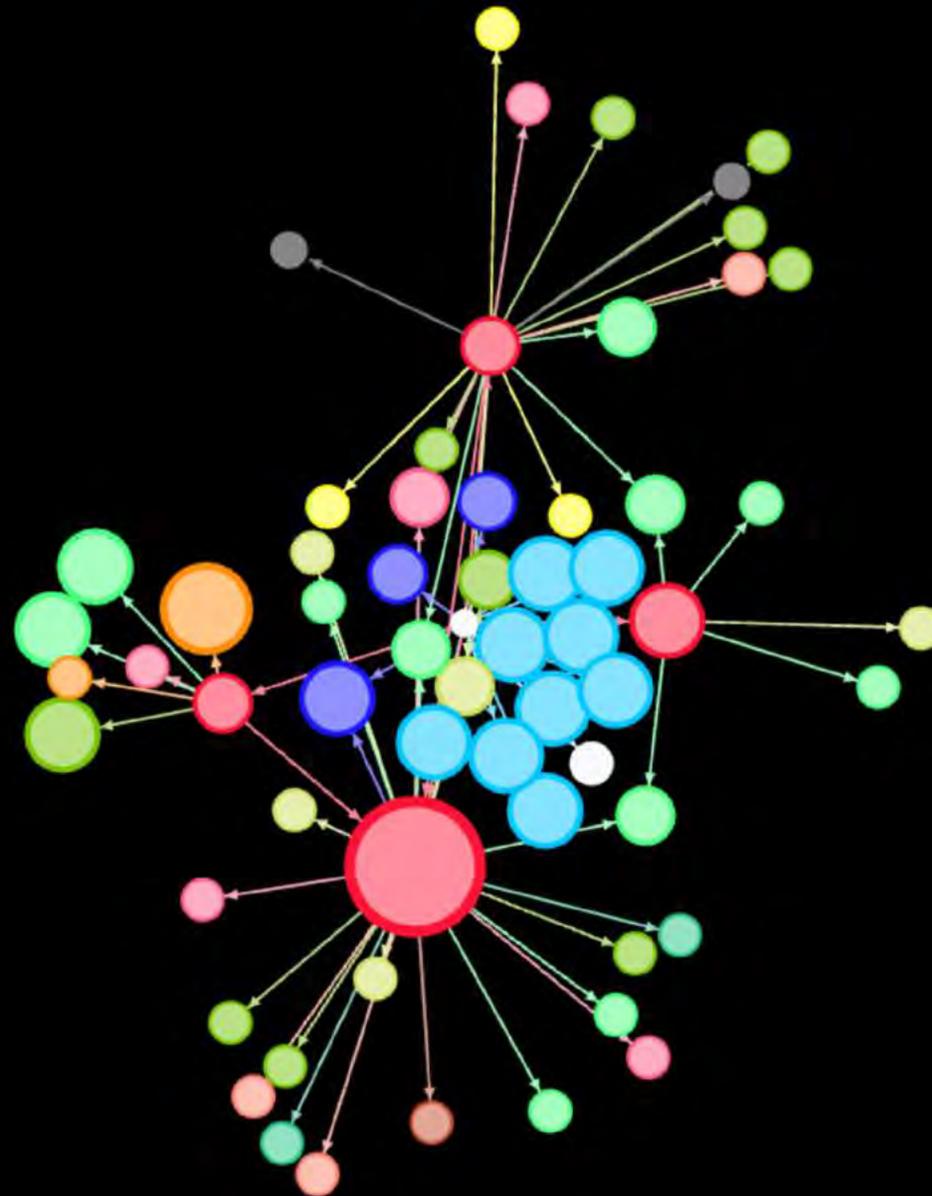
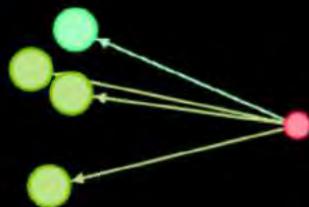
tipologia	
SRL	(29,17%)
SPA	(17,19%)
PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
UTILITY	(5,73%)
RETI/FILIERE	(5,73%)
ENTE	(5,21%)
ASSOCIAZIONE	(4,17%)
AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
COOPERATIVA	(3,65%)
POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
ATENEO	(2,6%)
PAL	(2,08%)
CCIA	(2,08%)
BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
REGIONE	(1,04%)
AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)



A) *Come introdurre elementi di sostenibilità basati sul paradigma dell'economia circolare all'interno dei prodotti e processi produttivi del sistema produttivo piemontese per favorirne la conversione*

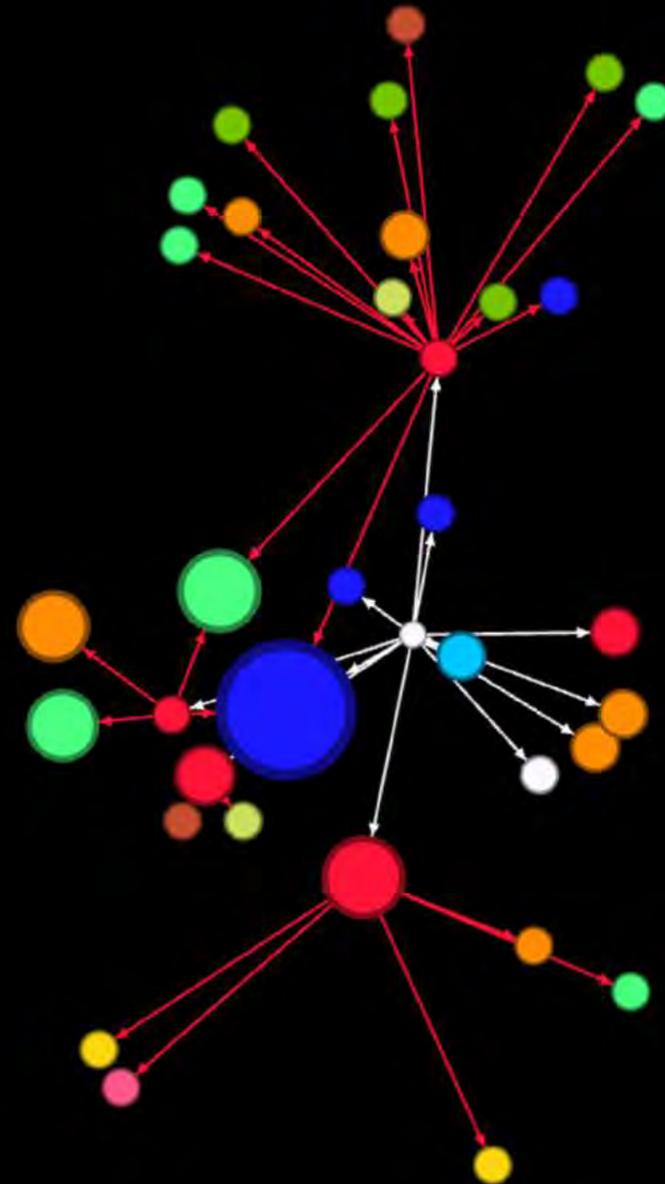


tipologia	
<span style="color: green;">■</span> SRL	(29,17%)
<span style="color: limegreen;">■</span> SPA	(17,19%)
<span style="color: cyan;">■</span> PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
<span style="color: yellowgreen;">■</span> UTILITY	(5,73%)
<span style="color: orange;">■</span> RETI/FILIERE	(5,73%)
<span style="color: pink;">■</span> ENTE	(5,21%)
<span style="color: teal;">■</span> ASSOCIAZIONE	(4,17%)
<span style="color: lightcoral;">■</span> AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
<span style="color: green;">■</span> COOPERATIVA	(3,65%)
<span style="color: red;">■</span> POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
<span style="color: yellow;">■</span> ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
<span style="color: blue;">■</span> ATENEO	(2,6%)
<span style="color: brown;">■</span> PAL	(2,08%)
<span style="color: lightcoral;">■</span> CCIA	(2,08%)
<span style="color: yellow;">■</span> BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
<span style="color: white;">■</span> REGIONE	(1,04%)
<span style="color: olive;">■</span> AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)

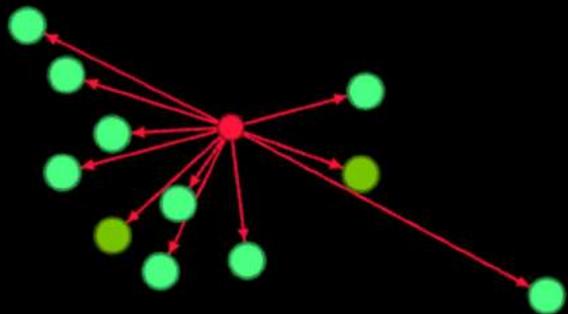


*B) Come favorire l'emergere di filiere e di catene di fornitura integrate su modelli di riduzione dell'impatto ambientale, economia circolare, riuso, risparmio/efficientamento energetico*

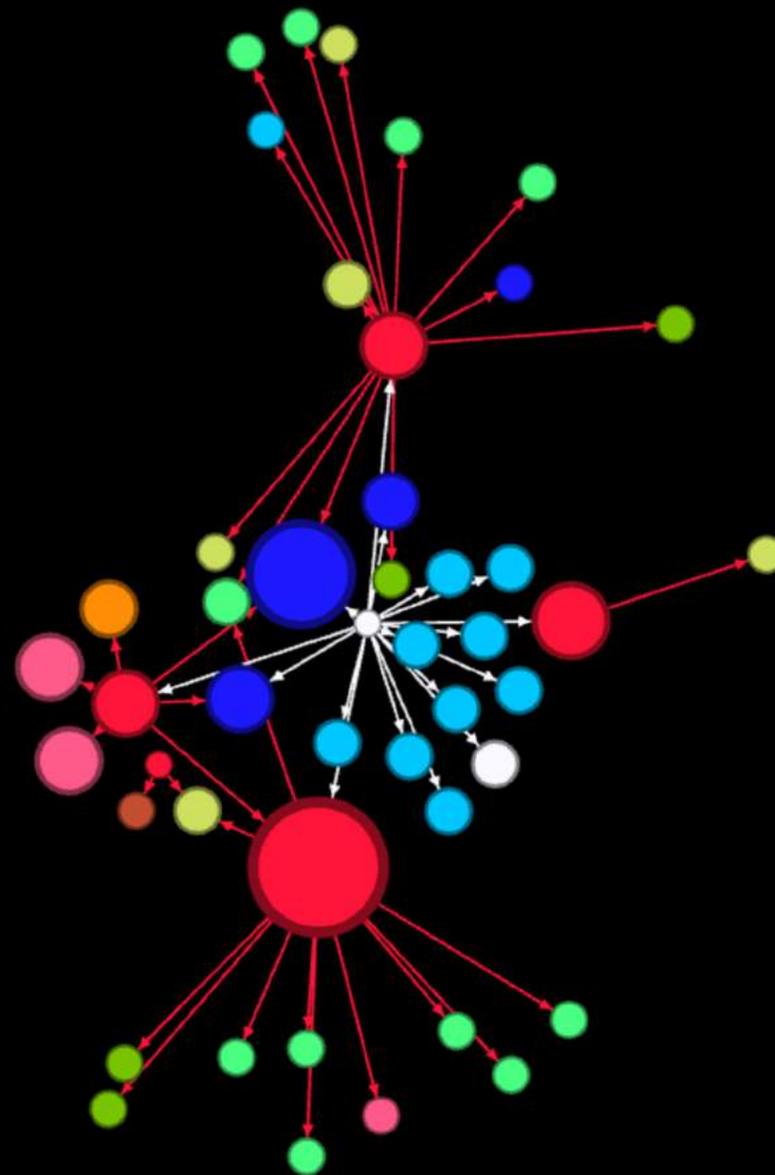
tipologia	
<span style="color: green;">■</span>	SRL (29,17%)
<span style="color: limegreen;">■</span>	SPA (17,19%)
<span style="color: cyan;">■</span>	PROGETTO DI RICERCA (7,81%)
<span style="color: yellowgreen;">■</span>	UTILITY (5,73%)
<span style="color: orange;">■</span>	RETI/FILIERE (5,73%)
<span style="color: magenta;">■</span>	ENTE (5,21%)
<span style="color: teal;">■</span>	ASSOCIAZIONE (4,17%)
<span style="color: brown;">■</span>	AGENZIA FORMATIVA (3,65%)
<span style="color: green;">■</span>	COOPERATIVA (3,65%)
<span style="color: red;">■</span>	POLO INNOVAZIONE (3,65%)
<span style="color: yellow;">■</span>	ASSOCIAZIONE IMPRESE (3,12%)
<span style="color: blue;">■</span>	ATENEO (2,6%)
<span style="color: brown;">■</span>	PAL (2,08%)
<span style="color: orange;">■</span>	CCIA (2,08%)
<span style="color: yellow;">■</span>	BANCA/ASSICURAZIONI (2,08%)
<span style="color: white;">■</span>	REGIONE (1,04%)
<span style="color: olive;">■</span>	AZIENDA AGRICOLA (1,04%)



*C) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale in ambiti quali la mobilità, i trasporti, la circolazione di persone e merci*

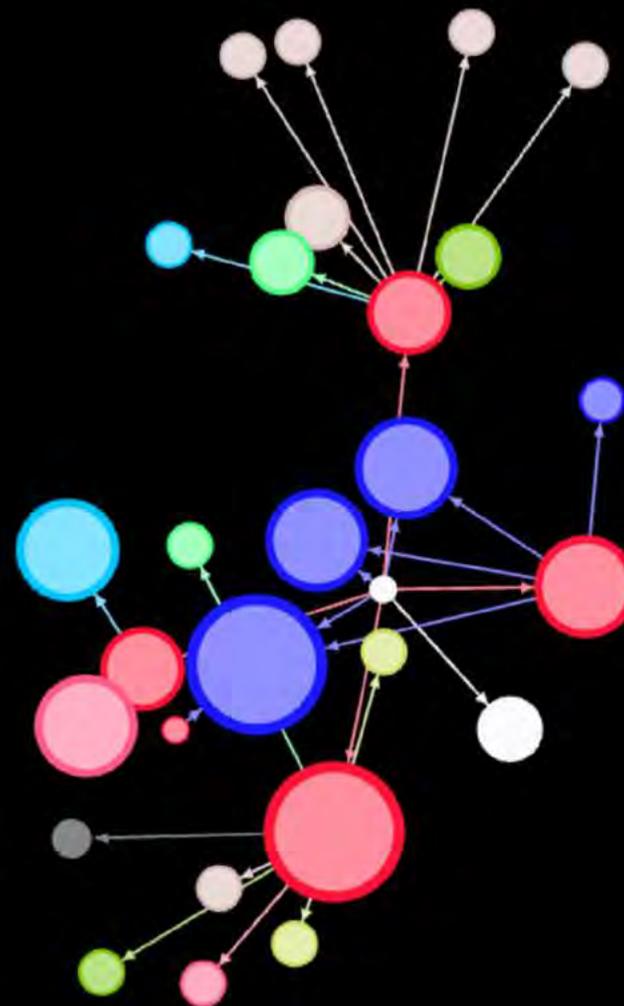


tipologia	
<span style="color: green;">■</span>	SRL (29,17%)
<span style="color: limegreen;">■</span>	SPA (17,19%)
<span style="color: cyan;">■</span>	PROGETTO DI RICERCA (7,81%)
<span style="color: yellowgreen;">■</span>	UTILITY (5,73%)
<span style="color: orange;">■</span>	RETI/FILIERE (5,73%)
<span style="color: pink;">■</span>	ENTE (5,21%)
<span style="color: teal;">■</span>	ASSOCIAZIONE (4,17%)
<span style="color: lightgrey;">■</span>	AGENZIA FORMATIVA (3,65%)
<span style="color: green;">■</span>	COOPERATIVA (3,65%)
<span style="color: red;">■</span>	POLO INNOVAZIONE (3,65%)
<span style="color: yellow;">■</span>	ASSOCIAZIONE IMPRESE (3,12%)
<span style="color: blue;">■</span>	ATENEO (2,6%)
<span style="color: brown;">■</span>	PAL (2,08%)
<span style="color: peachpuff;">■</span>	CCIA (2,08%)
<span style="color: yellow;">■</span>	BANCA/ASSICURAZIONI (2,08%)
<span style="color: white;">■</span>	REGIONE (1,04%)
<span style="color: olive;">■</span>	AZIENDA AGRICOLA (1,04%)



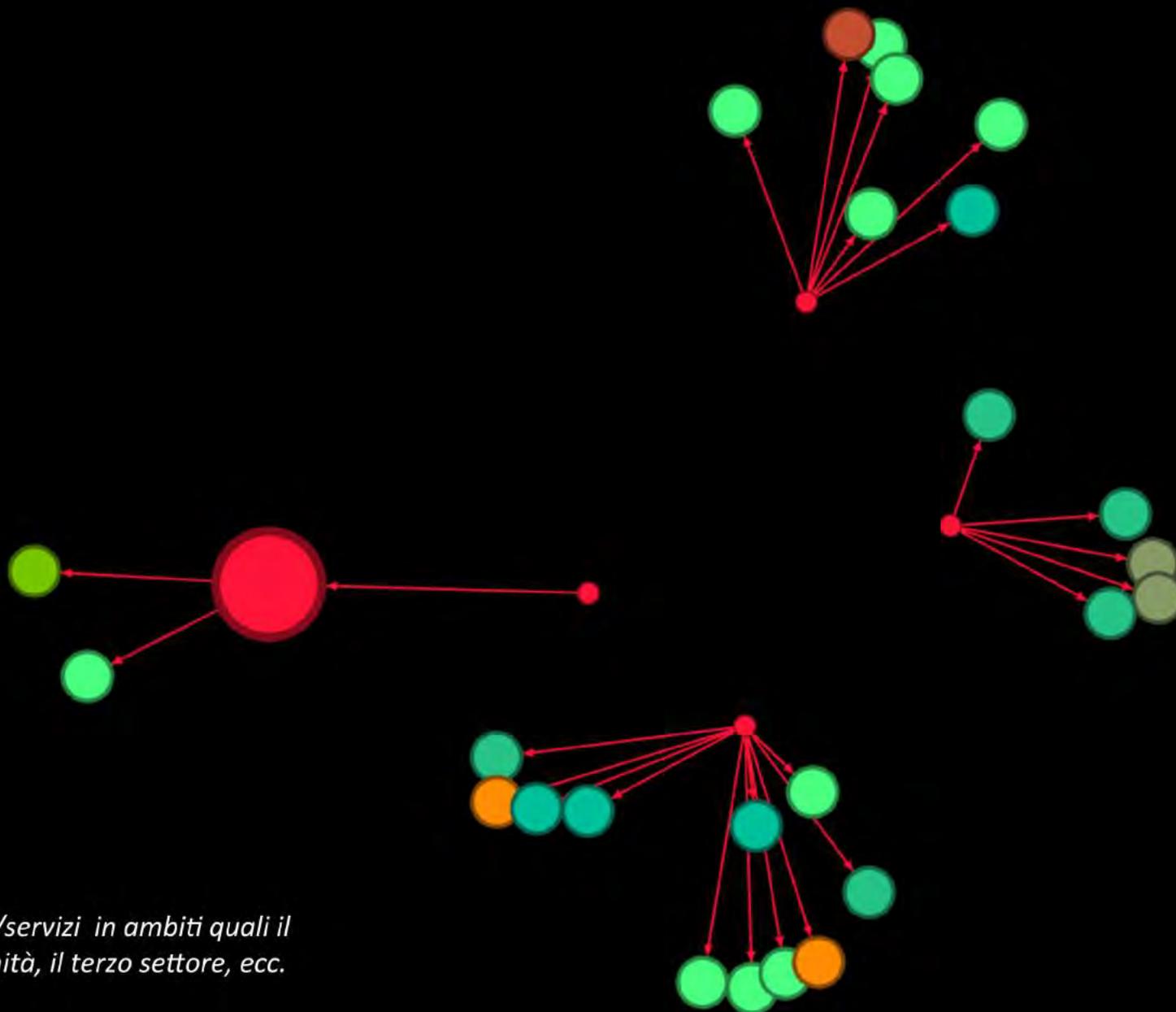
*D) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale all'interno dei processi produttivi*

tipologia		
<span style="color: green;">■</span>	SRL	(29,17%)
<span style="color: limegreen;">■</span>	SPA	(17,19%)
<span style="color: cyan;">■</span>	PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
<span style="color: yellowgreen;">■</span>	UTILITY	(5,73%)
<span style="color: orange;">■</span>	RETI/FILIERE	(5,73%)
<span style="color: magenta;">■</span>	ENTE	(5,21%)
<span style="color: teal;">■</span>	ASSOCIAZIONE	(4,17%)
<span style="color: lightcoral;">■</span>	AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
<span style="color: green;">■</span>	COOPERATIVA	(3,65%)
<span style="color: red;">■</span>	POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
<span style="color: yellow;">■</span>	ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
<span style="color: blue;">■</span>	ATENEO	(2,6%)
<span style="color: brown;">■</span>	PAL	(2,08%)
<span style="color: peachpuff;">■</span>	CCIA	(2,08%)
<span style="color: gold;">■</span>	BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
<span style="color: grey;">■</span>	REGIONE	(1,04%)
<span style="color: olive;">■</span>	AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)



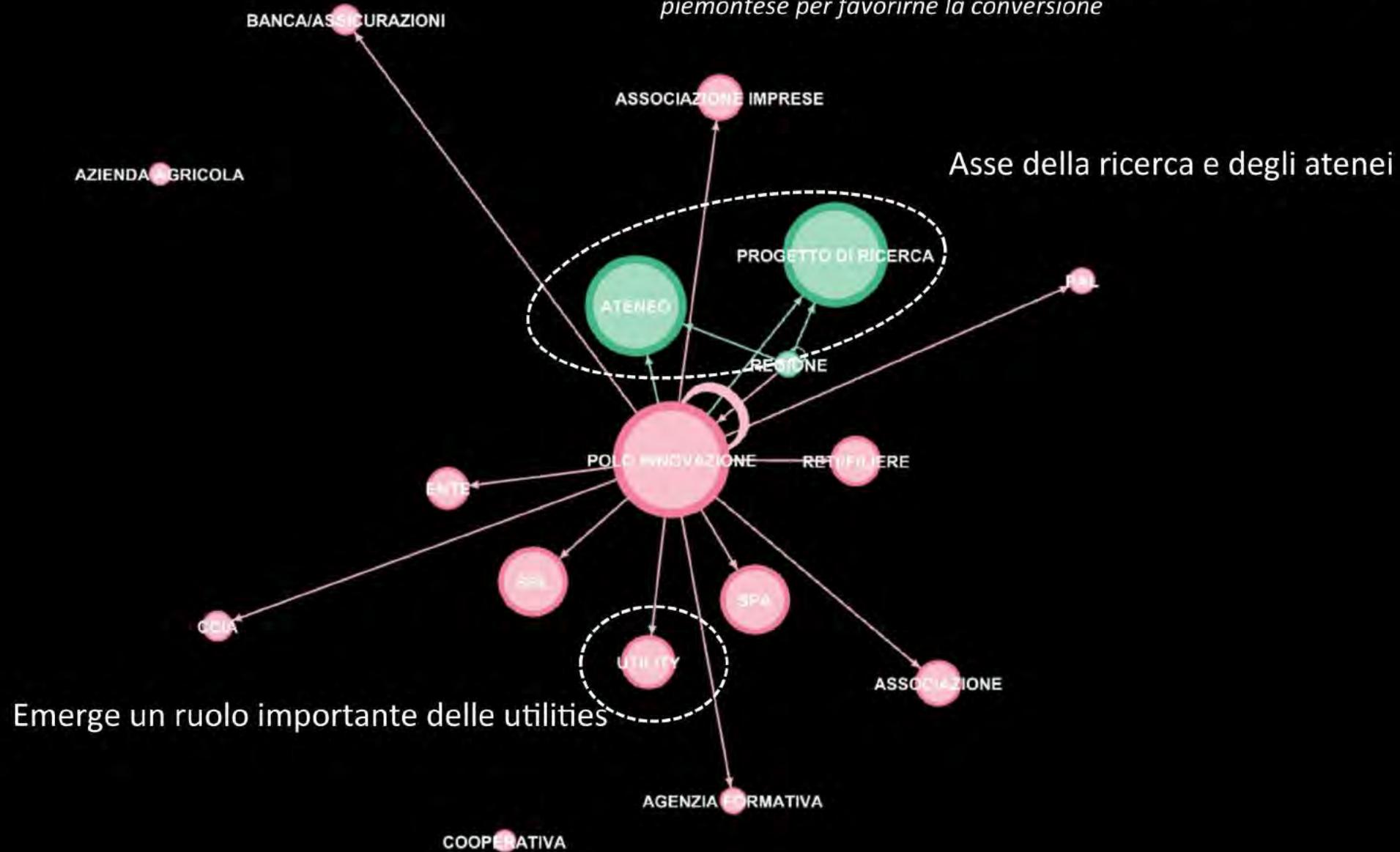
*E) Come creare nuove competenze e conoscenze e qualificare/riqualificare i lavoratori nell'ambito della green economy, della sostenibilità del risparmio energetico, ecc*

tipologia		
	SRL	(29,17%)
	SPA	(17,19%)
	PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
	UTILITY	(5,73%)
	RETI/FILIERE	(5,73%)
	ENTE	(5,21%)
	ASSOCIAZIONE	(4,17%)
	AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
	COOPERATIVA	(3,65%)
	POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
	ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
	ATENEO	(2,6%)
	PAL	(2,08%)
	CCIA	(2,08%)
	BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
	REGIONE	(1,04%)
	AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)

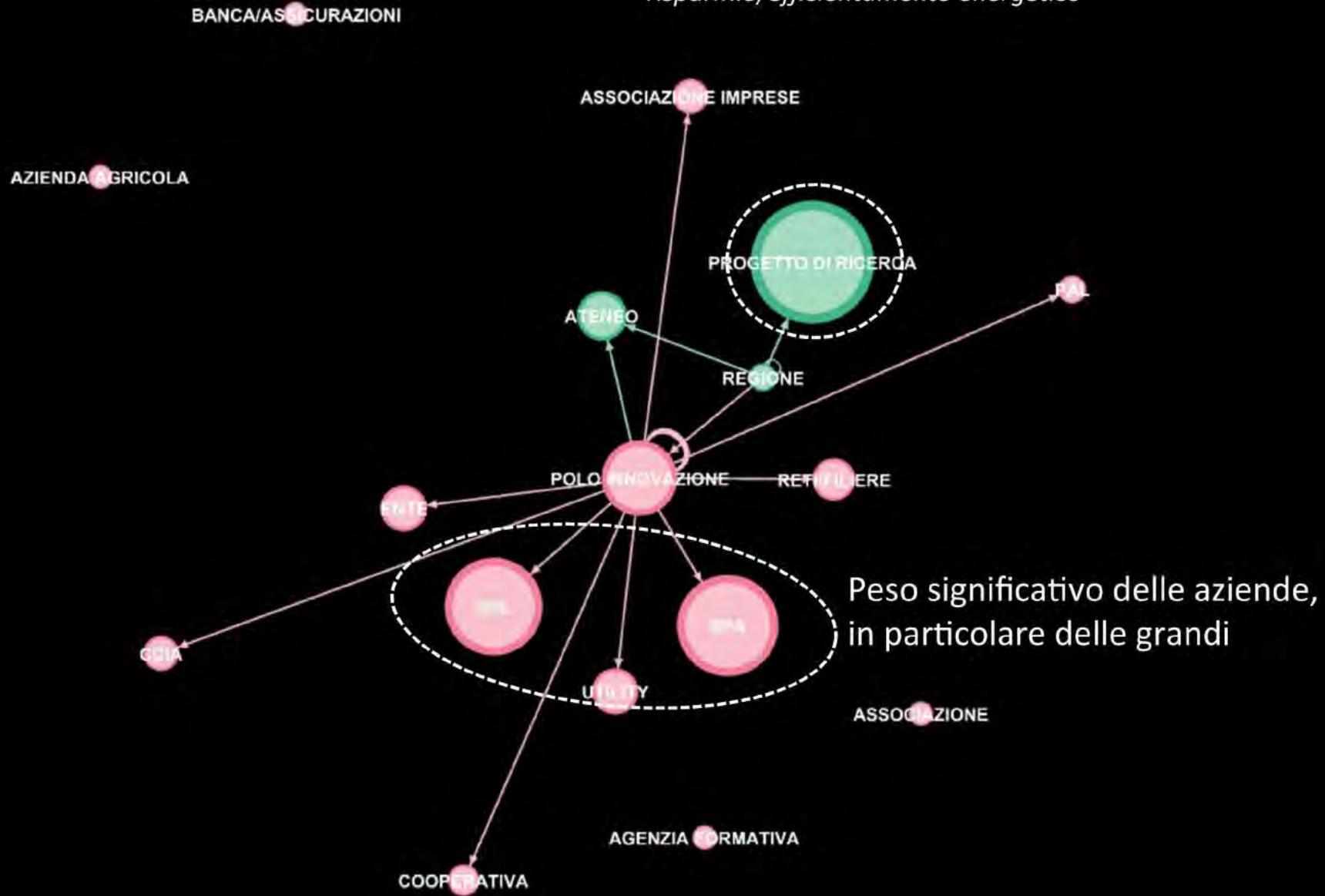


F) Come generare impatto sociale e nuovi prodotti/servizi in ambiti quali il welfare e i servizi sociali, l'inclusione sociale, la sanità, il terzo settore, ecc.

A) Come introdurre elementi di sostenibilità basati sul paradigma dell'economia circolare all'interno dei prodotti e processi produttivi del sistema produttivo piemontese per favorirne la conversione



B) Come favorire l'emergere di filiere e di catene di fornitura integrate su modelli di riduzione dell'impatto ambientale, economia circolare, riuso, risparmio/efficientamento energetico



C) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale in ambiti quali la mobilità, i trasporti, la circolazione di persone e merci

Entrano in campo banche e assicurazioni (attraverso le loro iniziative di innovazione)

AZIENDA AGRICOLA

BANCA/ASSICURAZIONI

ASSOCIAZIONE IMPRESE

ATENEO

PROGETTO DI RICERCA

PAL

REGIONE

POLO INNOVAZIONE

RETI/FILIERE

ENTE

SRL

SPA

Peso significativo delle «reti lunghe»

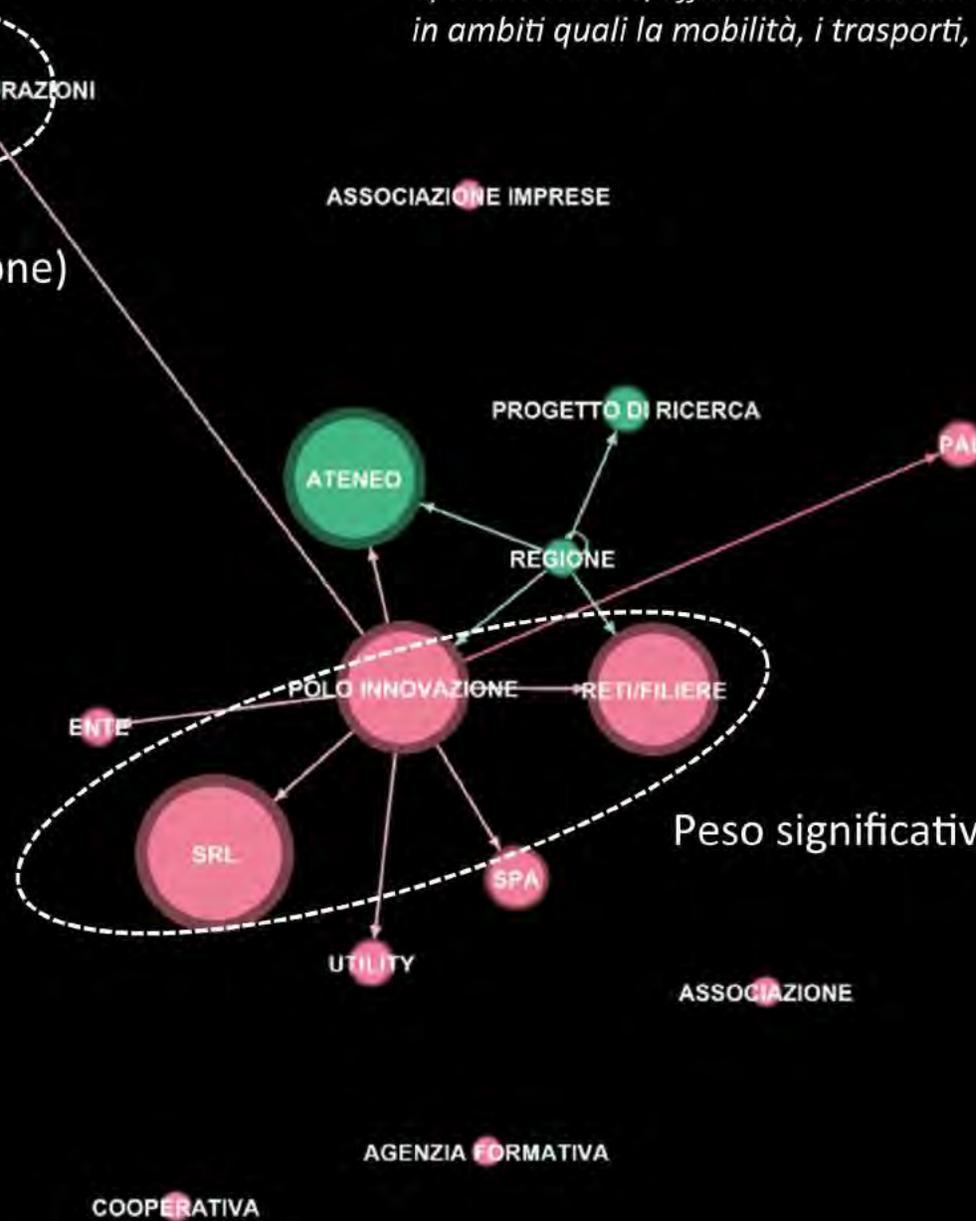
CCIAA

UTILITY

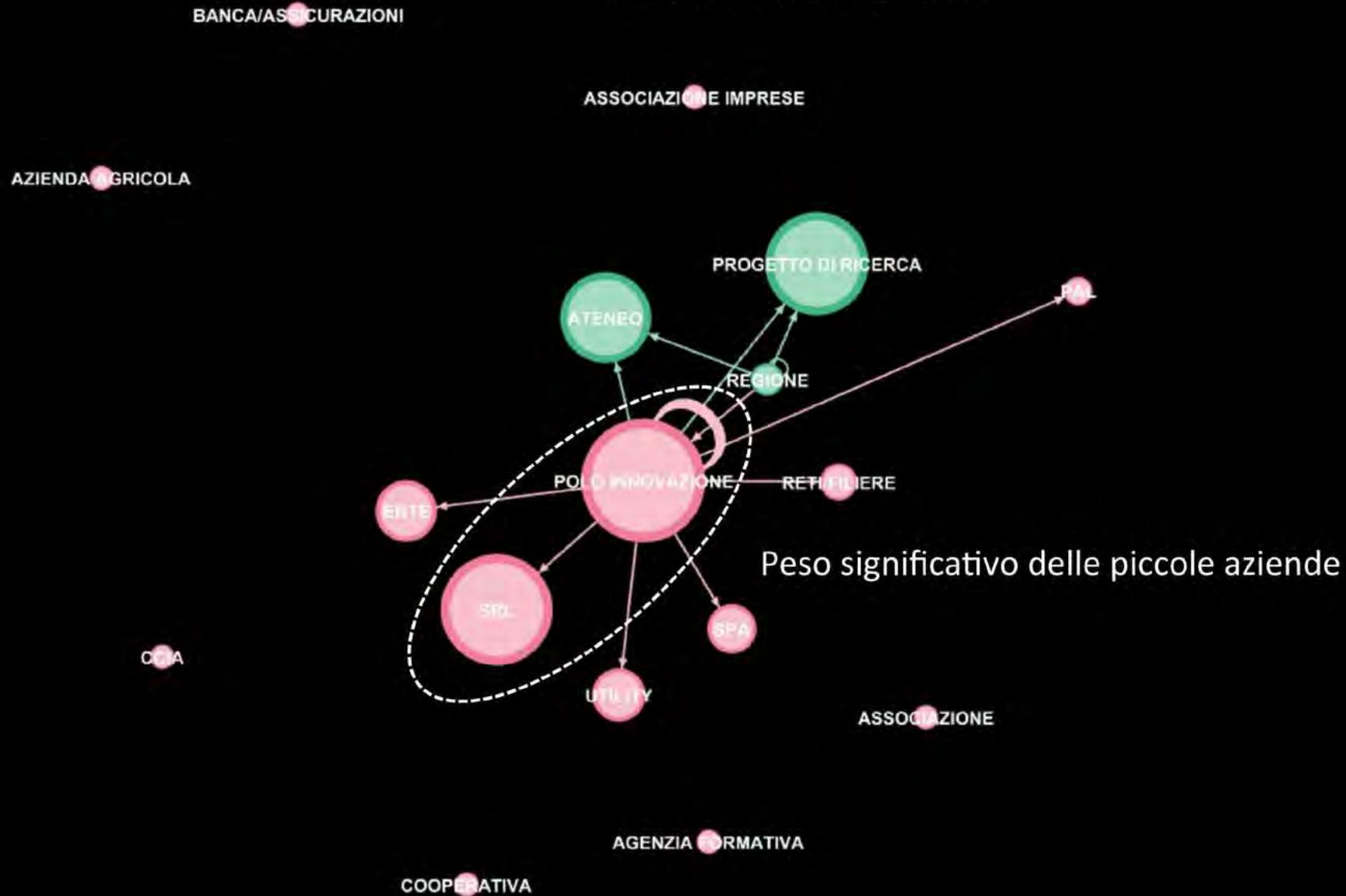
ASSOCIAZIONE

AGENZIA FORMATIVA

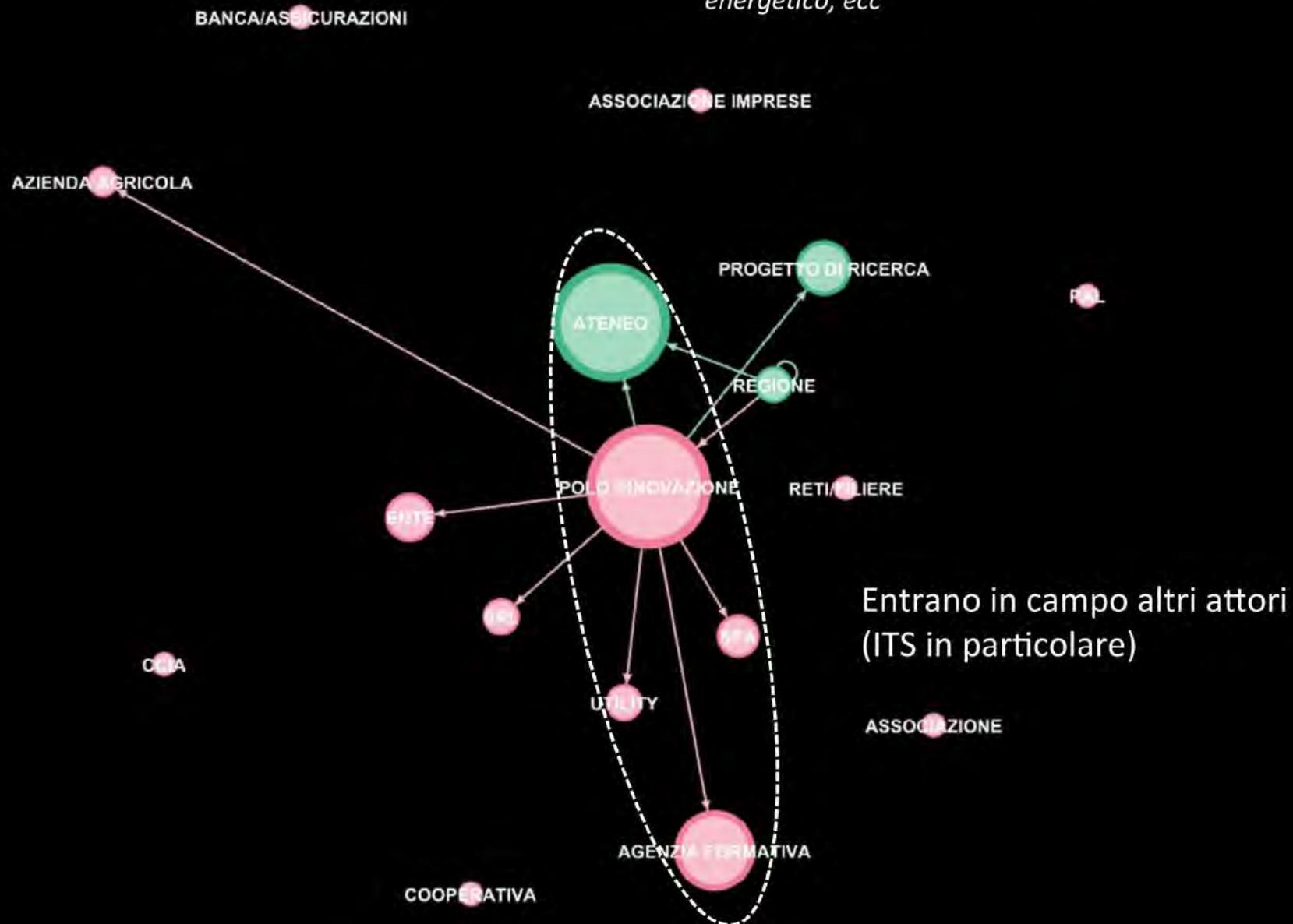
COOPERATIVA



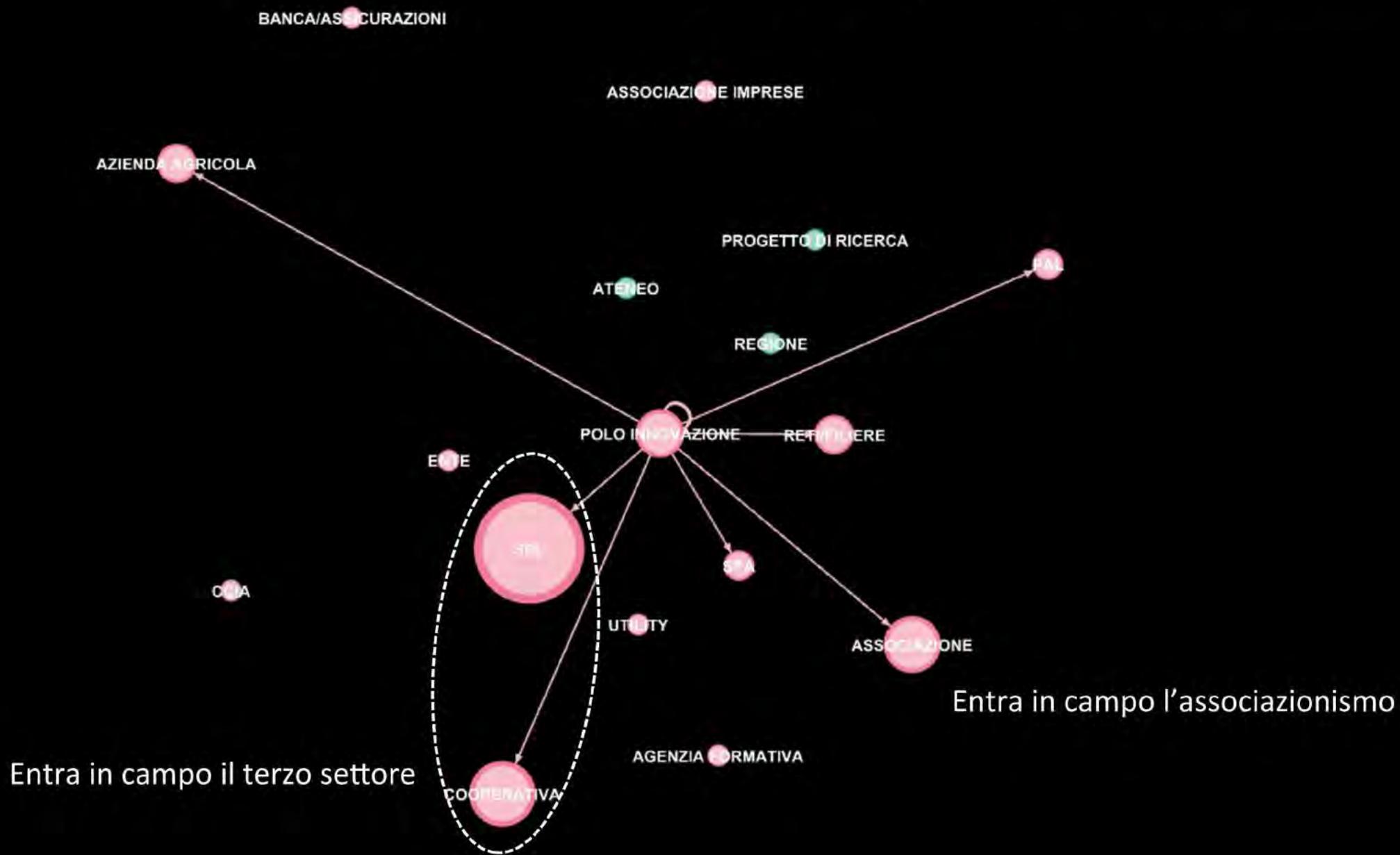
*D) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale all'interno dei processi produttivi*



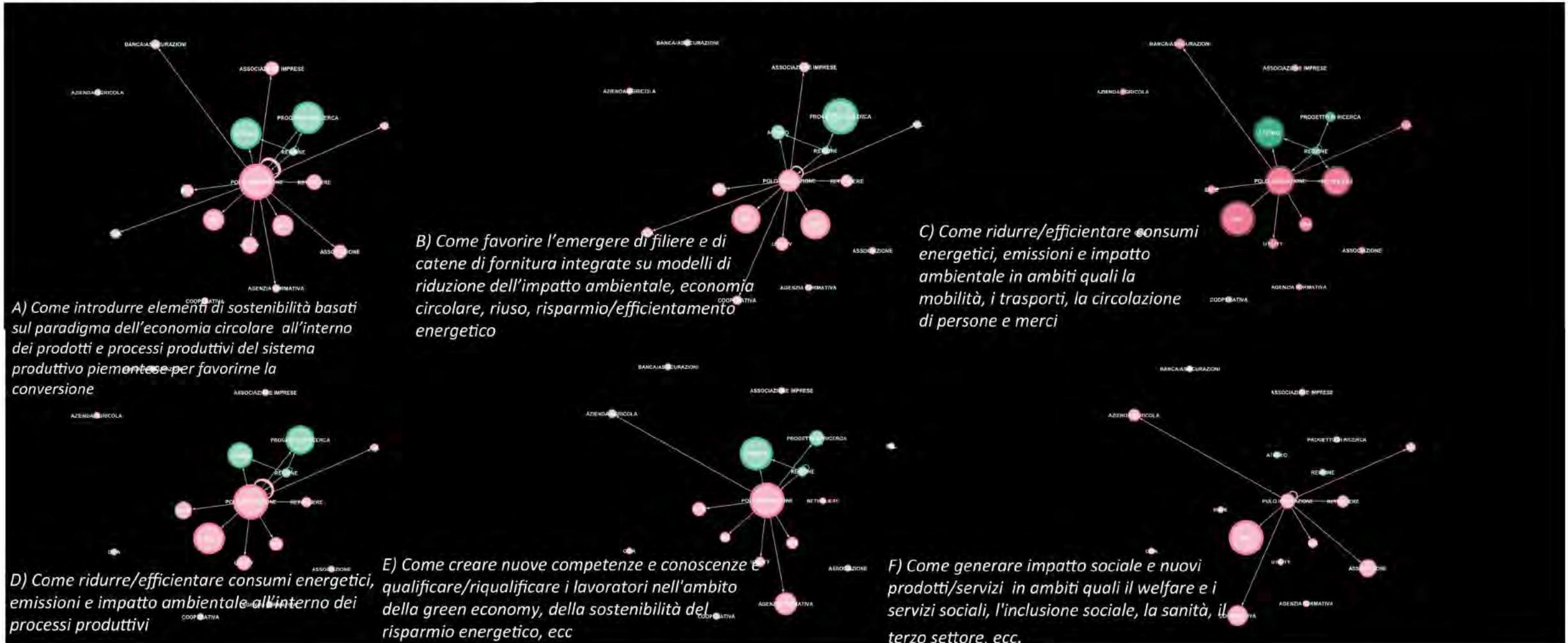
E) Come creare nuove competenze e conoscenze e qualificare/riqualificare i lavoratori nell'ambito della green economy, della sostenibilità del risparmio energetico, ecc



F) Come generare impatto sociale e nuovi prodotti/servizi in ambiti quali il welfare e i servizi sociali, l'inclusione sociale, la sanità, il terzo settore, ecc.



# IN QUALI OCCASIONI E FRA CHI SI STABILISCONO LE RELAZIONI NELLE RETI



- Emerge la centralità dell' **asse ricerca-piccole aziende** e la centratura dei contenuti sulle **tematiche interne alle aziende**.
- Le **grandi aziende** hanno un ruolo importante quando si parla di **filiera**.
- L'**associazionismo/rappresentanza** ha un ruolo marginale, non entra in particolare nei sistemi relazionali che alimentano e attivano l'interesse dei Poli e delle aziende, come ci si potrebbe invece attendere.

## Network delle relazioni rilevate rispetto a:

OGGETTO DELLE RELAZIONI (*)	%
1) Oggetto della relazione: informazioni, conoscenze, stimoli, suggerimenti, sollecitazioni, esempi, ecc. utili ad aumentare consapevolezza e responsabilizzazione su questo tema <b>INFO</b>	28,7
2) Oggetto della relazione: idee, suggerimenti, ecc. utili ad aumentare il grado di conoscenza sul tema e di coinvolgimento condividendo approcci, facendosi promotori di proposte, concertando programmi <b>KNOW</b>	26,3
3) Oggetto della relazione: iniziative, progetti, attività, accordi, partnership di tipo operativo <b>PROG</b>	45,0

OGGETTO DELLE RELAZIONI (*)	%
A) Come introdurre elementi di sostenibilità basati sul paradigma dell'economia circolare all'interno dei prodotti e processi produttivi del sistema produttivo piemontese per favorirne la conversione	26,1
B) Come favorire l'emergere di filiere e di catene di fornitura integrate su modelli di riduzione dell'impatto ambientale, economia circolare, riuso, risparmio/efficientamento energetico	24,2
C) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale in ambiti quali la mobilità, i trasporti, la circolazione di persone e merci	11,6
D) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale all'interno dei processi produttivi	22,4
E) Come creare nuove competenze e conoscenze e qualificare/riqualificare i lavoratori nell'ambito della green economy, della sostenibilità del risparmio energetico, ecc.	9,5
F) Come generare impatto sociale e nuovi prodotti/servizi in ambiti quali il welfare e i servizi sociali, l'inclusione sociale, la sanità, il terzo settore, ecc.	6,3

OGGETTO DELLE RELAZIONI	%
A-KNOW	8,7
<b>A-PROG</b>	10,3
B-INFO	8,7
B-KNOW	5,5
<b>B-PROG</b>	10,0
C-INFO	3,7
C-KNOW	2,9
C-PROG	5,0
D-INFO	6,8
D-KNOW	3,7
<b>D-PROG</b>	11,8
E-INFO	1,1
E-KNOW	3,2
E-PROG	5,3
F-INFO	1,3
F-KNOW	2,4
F-PROG	2,6

(\*) % sul numero totale di relazioni

## Network delle relazioni rilevate rispetto a:

### A)Attività realizzative

Fate mente locale sui seguenti argomenti/ambiti relativi al tema della Sostenibilità e per ciascuno di essi identificate con quali organizzazioni (sia appartenenti ai Poli di innovazione che qualsiasi altra organizzazione non appartenente ai Poli) vi siete relazionati non occasionalmente nell'ultimo anno

### B)Attivazione/Alimentazione

Fate mente locale sui seguenti argomenti/ambiti relativi al tema della Sostenibilità e per ciascuno di essi identificate quali sono stati in ordine temporale i primi soggetti da cui avete sentito parlare di questo tema o vi hanno direttamente coinvolti in esso o da cui avete ricevuto input, informazioni, ecc. Indicate solo i soggetti che considerate importanti nel senso di aver influito sul vostro modo di percepire la tematica in oggetto, di conoscerla e comprenderne rilevanza, impatto, conseguenze, ecc.

OGGETTO DELLE RELAZIONI (*)	%	%
A) Come introdurre elementi di sostenibilità basati sul paradigma dell'economia circolare all'interno dei prodotti e processi produttivi del sistema produttivo piemontese per favorirne la conversione	26,1	22,9
B) Come favorire l'emergere di filiere e di catene di fornitura integrate su modelli di riduzione dell'impatto ambientale, economia circolare, riuso, risparmio/efficientamento energetico	24,2	19,8
C) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale in ambiti quali la mobilità, i trasporti, la circolazione di persone e merci	11,6	16,8
D) Come ridurre/efficientare consumi energetici, emissioni e impatto ambientale all'interno dei processi produttivi	22,4	18,3
E) Come creare nuove competenze e conoscenze e qualificare/riqualificare i lavoratori nell'ambito della green economy, della sostenibilità del risparmio energetico, ecc.	9,5	19,1
F) Come generare impatto sociale e nuovi prodotti/servizi in ambiti quali il welfare e i servizi sociali, l'inclusione sociale, la sanità, il terzo settore, ecc.	6,3	3,1

(\*) % sul numero totale di relazioni

E' interessante notare che il processo di attivazione/alimentazione è stato frutto di relazioni che hanno toccato in particolare temi, quali l'impatto esterno alle aziende e quello della creazione di nuove competenze, che sono stati ripresi molto meno nelle attività realizzative, molto concentrate sui temi più interni alle aziende.

Esiste quindi uno **scollamento fra le relazioni che hanno giocato il ruolo di fornire stimoli e contenuti e quelle che si sono invece stabilite per realizzare delle attività concrete inerenti i temi in oggetto**

<b>OCCASIONE IN CUI SI E' GENERATA LA RELAZIONE</b>	<b>%</b>
In una occasione non dedicata specificatamente a questo tema	9,5
In un incontro informale dedicato a questo tema	7,9
In una occasione di confronto istituzionale/ascolto/concertazione	2,7
In un incontro/riunione formale di lavoro operativo	6,8
In un seminario o occasione di formazione/divulgazione specifico	5,7
In una riunione di lavoro all'interno di un progetto strutturato (di ricerca, commerciale, operativo)	30,4
Altro (specificare)	35,9
<b>CHI NE E' STATO PROMOTORE</b>	<b>%</b>
DALLA NOSTRA ORGANIZZAZIONE	55,3
DA LORO	18,1
Da entrambe	25,4
<b>CHE FREQUENZA HA QUESTA RELAZIONE</b>	<b>%</b>
Episodica e occasionale, sporadicamente	9,8
Continuativa sulla base di una programmazione definita (es. un cronogramma)	23,8
Continuativa sulla base di un programma di lavoro definito di volta in volta	46,4
Continuativa ma senza una base di programmazione	18,9
<b>CHE RAPPORTO VIGE</b>	<b>%</b>
Già conosciuto con cui si ha consuetudine a collaborare e lavorare insieme anche informalmente	35,6
Già conosciuto con cui si ha consuetudine a collaborare e lavorare insieme in maniera formale per il ruolo istituzionale che riveste e le specifiche responsabilità formali che ha	12,1
Già conosciuto con cui si ha consuetudine a collaborare e lavorare insieme in maniera informale per le specifiche competenze che ha o per le attività che svolge	17,0
Con il quale non si hanno avuto precedentemente esperienze consolidate e continuative di collaborazione e lavoro in comune pur conoscendosi direttamente	30,1
Con il quale non si hanno avuto precedentemente esperienze consolidate e continuative di collaborazione e lavoro in comune e di cui si aveva scarsa o conoscenza diretta pur sapendo chi fosse	4,1
Totalmente sconosciuto	0,5

Scarso peso dell'informalità

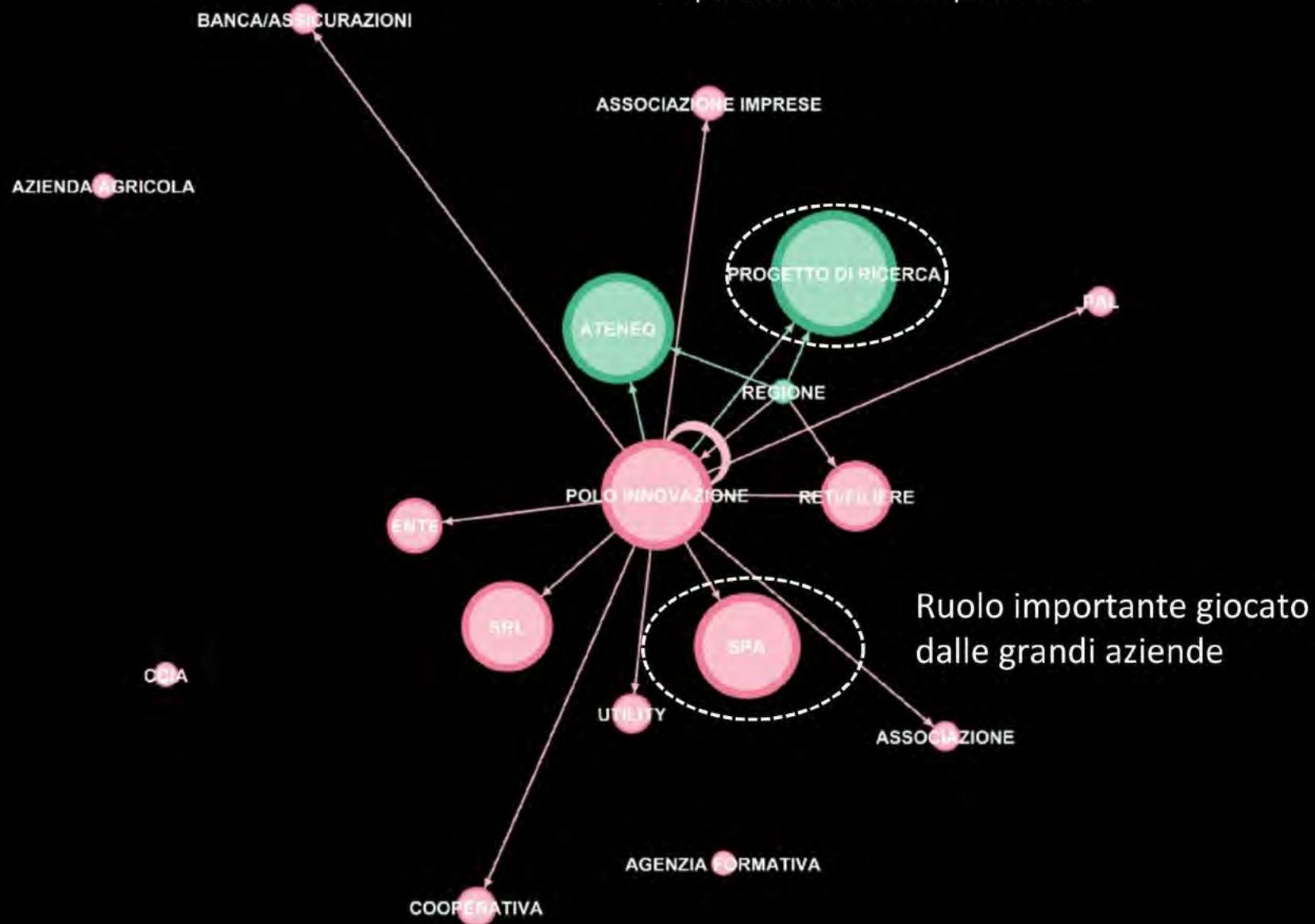
Relazioni strutturate formate in contesti formali  
L'elevata presenza della modalità altro caratterizza quasi esclusivamente le relazioni con il mondo accademico, che andrebbero quindi esplorate meglio

Attivismo dei Poli

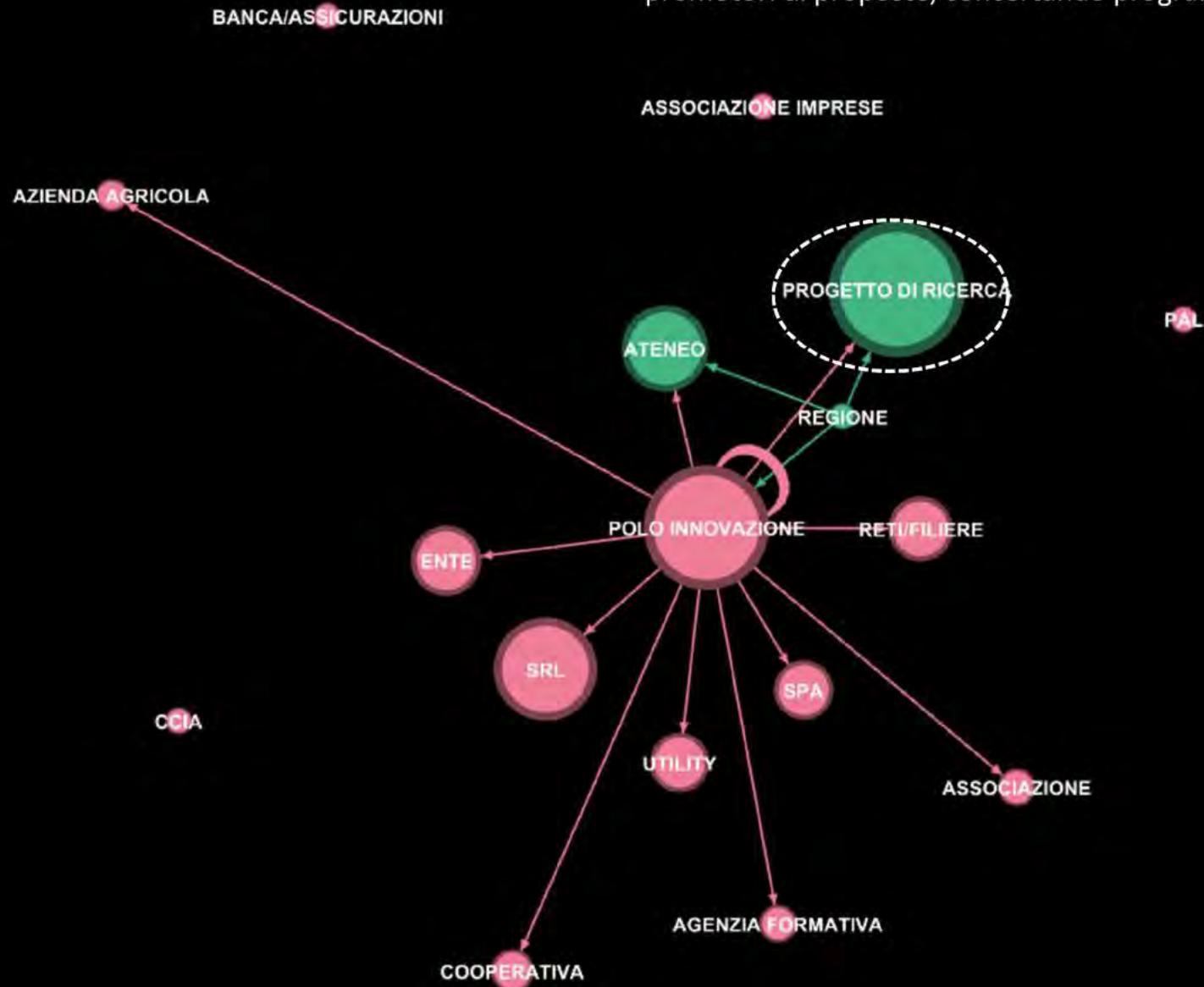
Situazioni strutturate ma non necessariamente programmate

2/3 di contatti sono con soggetti con cui si ha consuetudine a collaborare  
Solo il 4,6% sono totalmente nuovi

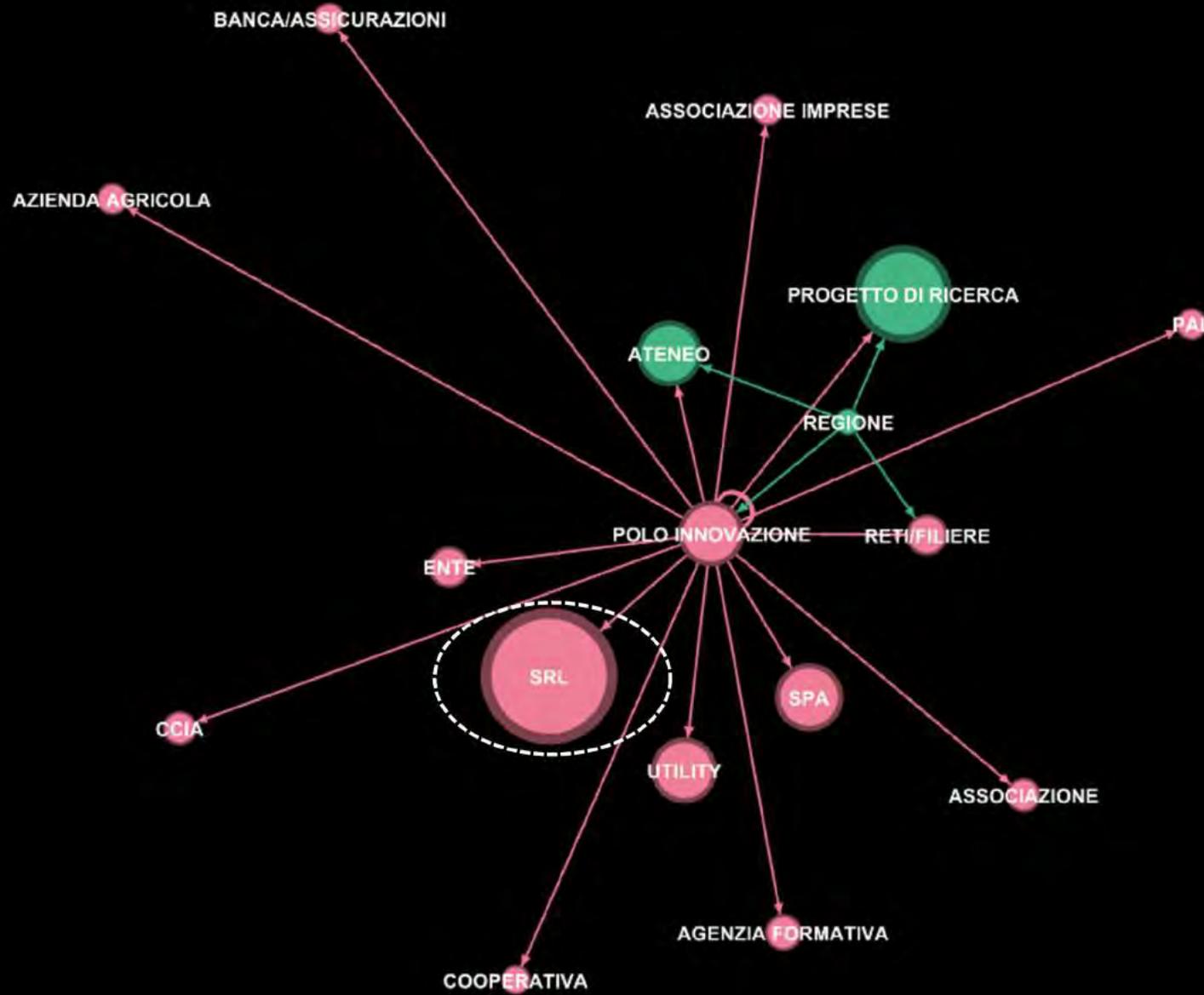
1) Oggetto della relazione: informazioni, conoscenze, stimoli, suggerimenti, sollecitazioni, esempi, ecc. utili ad aumentare consapevolezza e responsabilizzazione su questo tema



2) Oggetto della relazione: idee, suggerimenti, ecc. utili ad aumentare il grado di conoscenza sul tema e di coinvolgimento condividendo approcci, facendosi promotori di proposte, concertando programmi



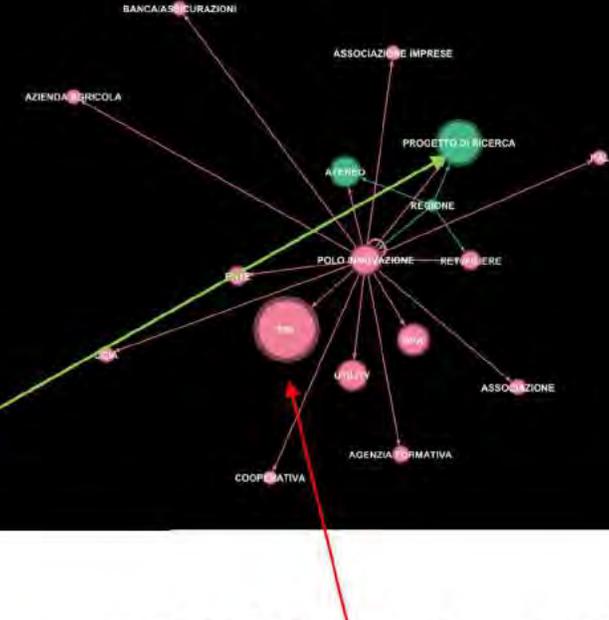
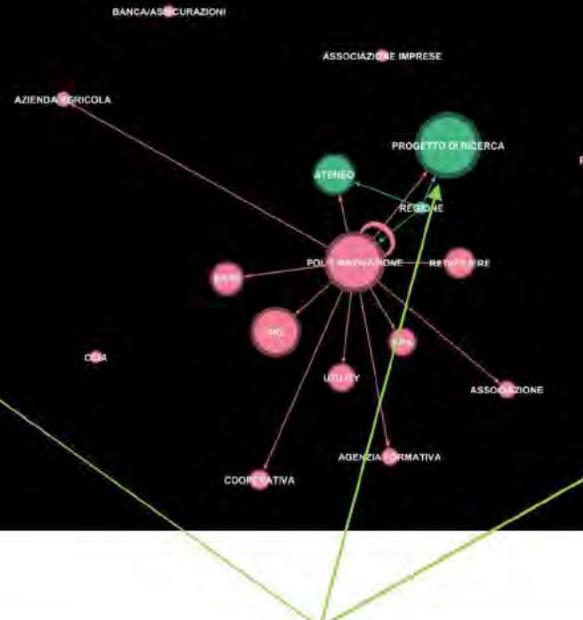
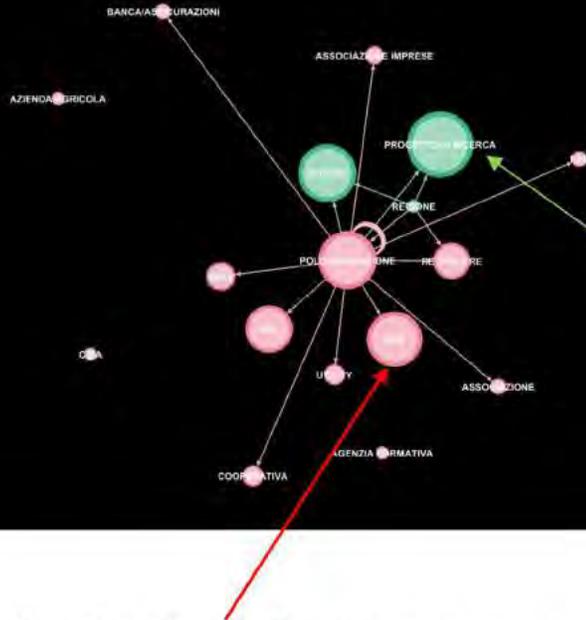
3) Oggetto della relazione: iniziative, progetti, attività, accordi, partnership di tipo operativo



1) Oggetto della relazione: informazioni, conoscenze, stimoli, suggerimenti, sollecitazioni, esempi, ecc. utili ad aumentare consapevolezza e responsabilizzazione su questo tema

2) Oggetto della relazione: idee, suggerimenti, ecc. utili ad aumentare il grado di conoscenza sul tema e di coinvolgimento condividendo approcci, facendosi promotori di proposte, concertando programmi

3) Oggetto della relazione: iniziative, progetti, attività, accordi, partnership di tipo operativo

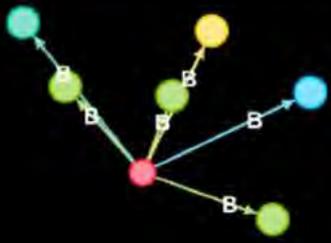


Significativo nella attivazione e alimentazione dei temi relativi alla sostenibilità il ruolo delle **grandi Imprese**

**I progetti di ricerca sono quelli attraverso cui principalmente si stabiliscono relazioni sui temi in oggetto**

Le **piccole imprese** sono quelle con le quali si stabilisce il maggior numero di relazioni progettuali.

**Scarso peso dell'associazionismo**  
In tutti i sistemi relazionali analizzati

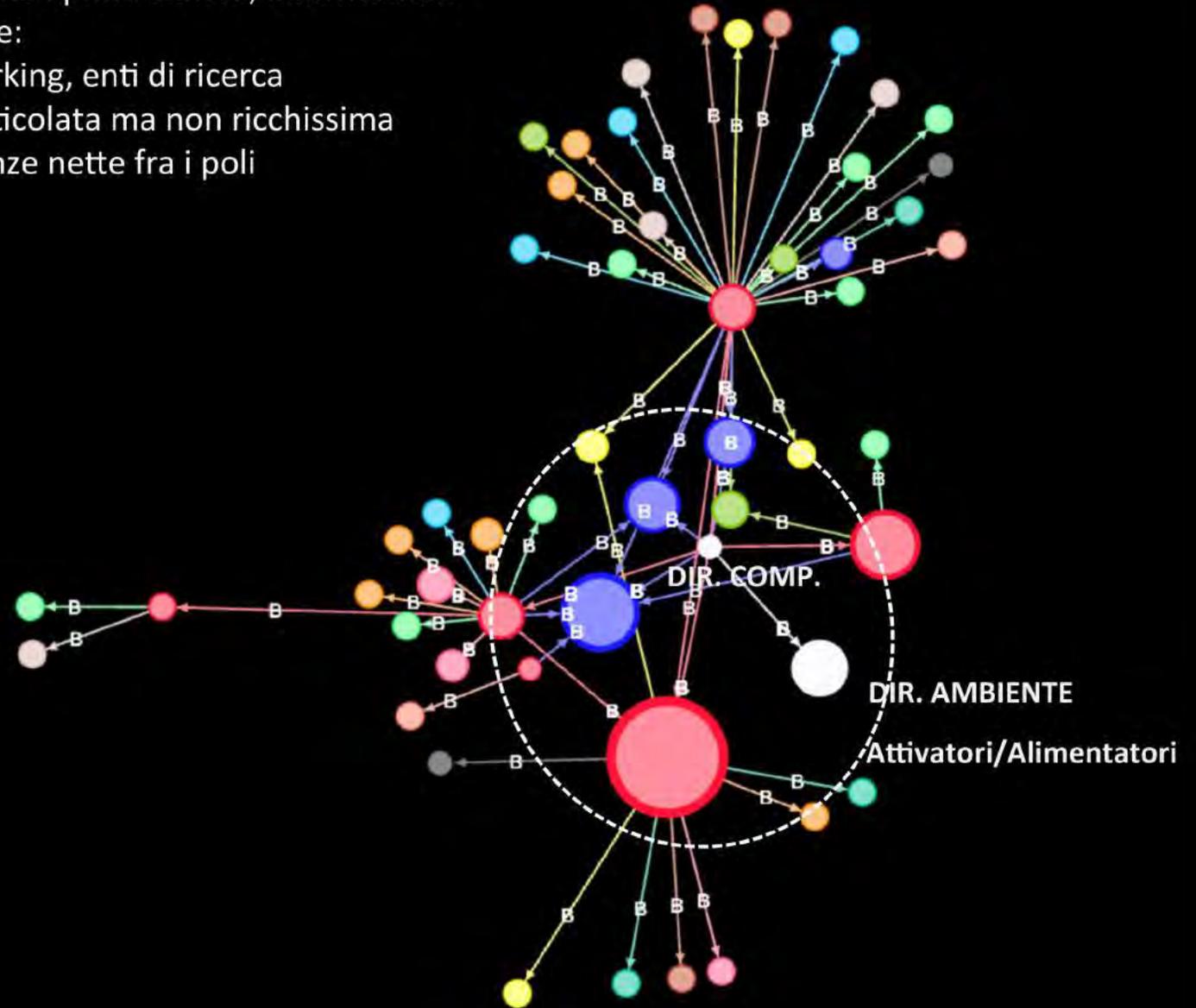


L'attivazione/alimentazione  
Da chi arrivano i primi stimoli, informazioni e conoscenze:

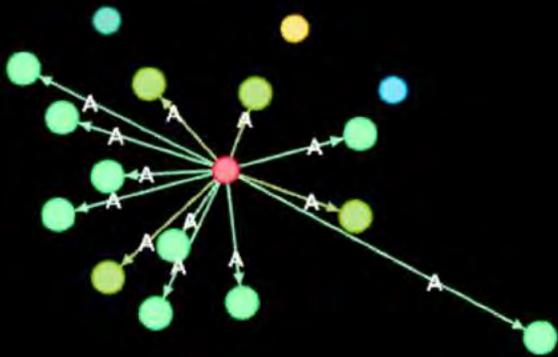
- reti, networking, enti di ricerca
- una rete articolata ma non ricchissima
- con differenze nette fra i poli

Fate mente locale sui seguenti argomenti/ambiti relativi al tema della Sostenibilità e per ciascuno di essi identificate quali sono stati in ordine temporale i primi soggetti da cui avete sentito parlare di questo tema o vi hanno direttamente coinvolti in esso o da cui avete ricevuto input, informazioni, ecc. Indicate solo i soggetti che considerate importanti nel senso di aver influito sul vostro modo di percepire la tematica in oggetto, di conoscerla e comprenderne rilevanza, impatto, conseguenze, ecc.

tipologia (*)	
<span style="color: green;">■</span> SRL	(29,17%)
<span style="color: lightgreen;">■</span> SPA	(17,19%)
<span style="color: cyan;">■</span> PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
<span style="color: yellow;">■</span> UTILITY	(5,73%)
<span style="color: orange;">■</span> RETI/FILIERE	(5,73%)
<span style="color: pink;">■</span> ENTE	(5,21%)
<span style="color: teal;">■</span> ASSOCIAZIONE	(4,17%)
<span style="color: brown;">■</span> AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
<span style="color: green;">■</span> COOPERATIVA	(3,65%)
<span style="color: red;">■</span> POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
<span style="color: yellow;">■</span> ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
<span style="color: blue;">■</span> ATENEO	(2,6%)
<span style="color: brown;">■</span> PAL	(2,08%)
<span style="color: orange;">■</span> CCIA	(2,08%)
<span style="color: yellow;">■</span> BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
<span style="color: grey;">■</span> REGIONE	(1,04%)
<span style="color: olive;">■</span> AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)



(\*) % sul numero totale di nodi



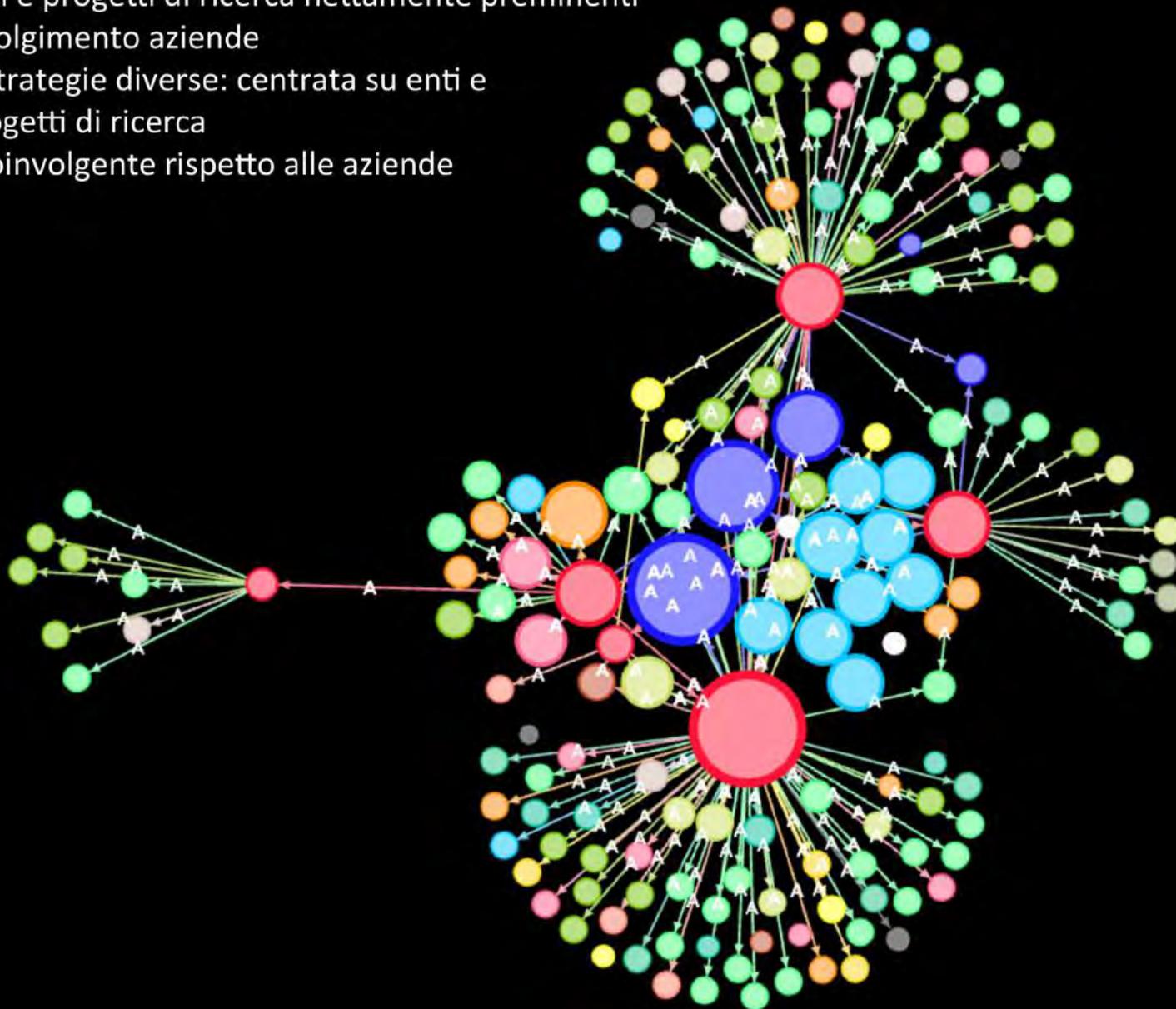
Con chi e come si realizzano le attività:

- atenei e progetti di ricerca nettamente preminenti
- coinvolgimento aziende
- due strategie diverse: centrata su enti e progetti di ricerca
- più coinvolgente rispetto alle aziende

Fate mente locale sui seguenti argomenti/ambiti relativi al tema della Sostenibilità e per ciascuno di essi identificate con quali organizzazioni (sia appartenenti ai Poli di Innovazione che qualsiasi altra organizzazione non appartenente ai Poli) vi siete relazionati non occasionalmente nell'ultimo anno

tipologia (*)	
<span style="color: green;">■</span> SRL	(29,17%)
<span style="color: limegreen;">■</span> SPA	(17,19%)
<span style="color: cyan;">■</span> PROGETTO DI RICERCA	(7,81%)
<span style="color: yellowgreen;">■</span> UTILITY	(5,73%)
<span style="color: orange;">■</span> RETI/FILIERE	(5,73%)
<span style="color: magenta;">■</span> ENTE	(5,21%)
<span style="color: teal;">■</span> ASSOCIAZIONE	(4,17%)
<span style="color: brown;">■</span> AGENZIA FORMATIVA	(3,65%)
<span style="color: green;">■</span> COOPERATIVA	(3,65%)
<span style="color: red;">■</span> POLO INNOVAZIONE	(3,65%)
<span style="color: yellow;">■</span> ASSOCIAZIONE IMPRESE	(3,12%)
<span style="color: blue;">■</span> ATENEO	(2,6%)
<span style="color: brown;">■</span> PAL	(2,08%)
<span style="color: orange;">■</span> CCIA	(2,08%)
<span style="color: yellow;">■</span> BANCA/ASSICURAZIONI	(2,08%)
<span style="color: grey;">■</span> REGIONE	(1,04%)
<span style="color: olive;">■</span> AZIENDA AGRICOLA	(1,04%)

(\*) % sul numero totale di nodi

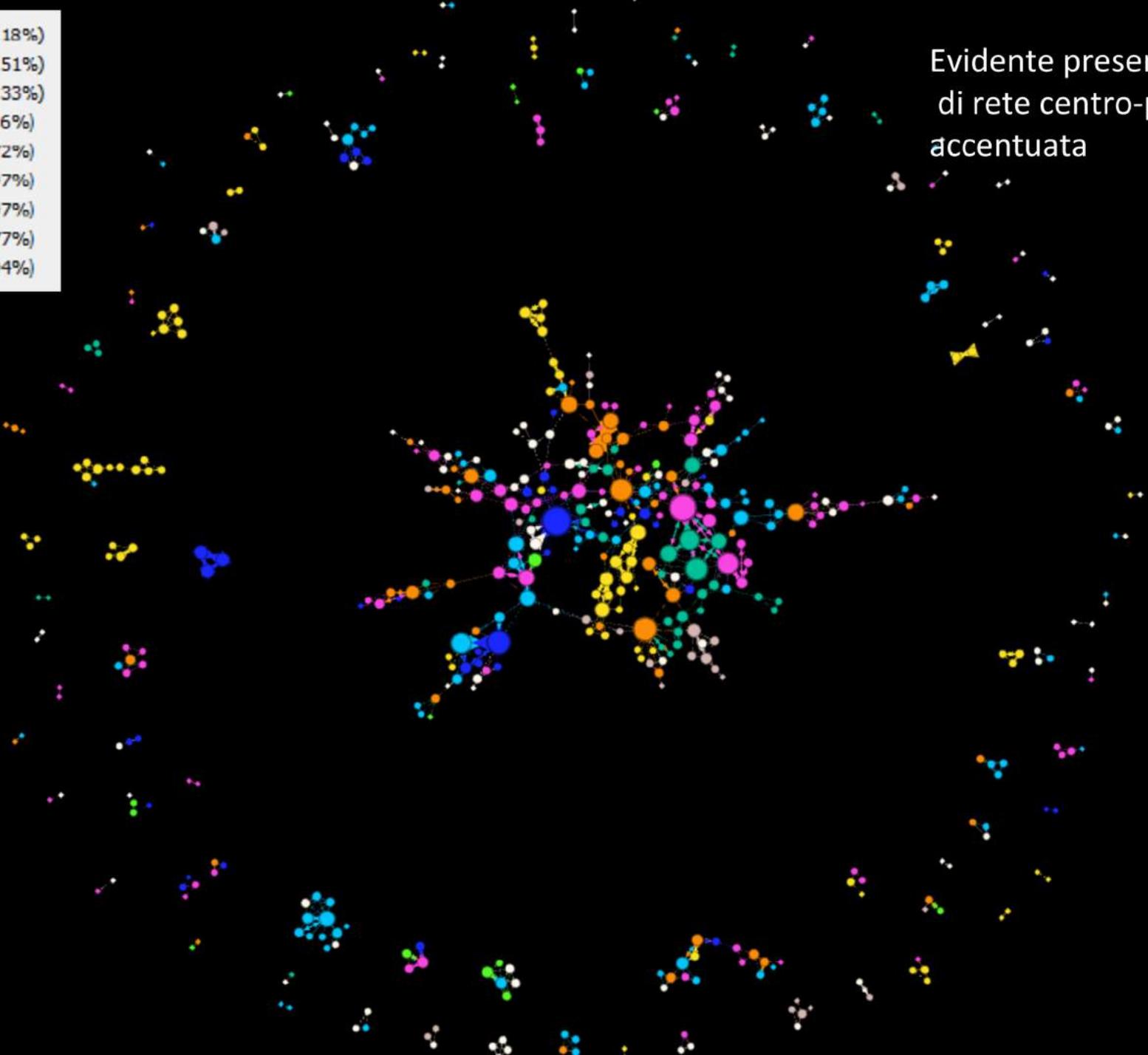


# COME E' STATO RICOSTRUITO IL NETWORK DEI POLI

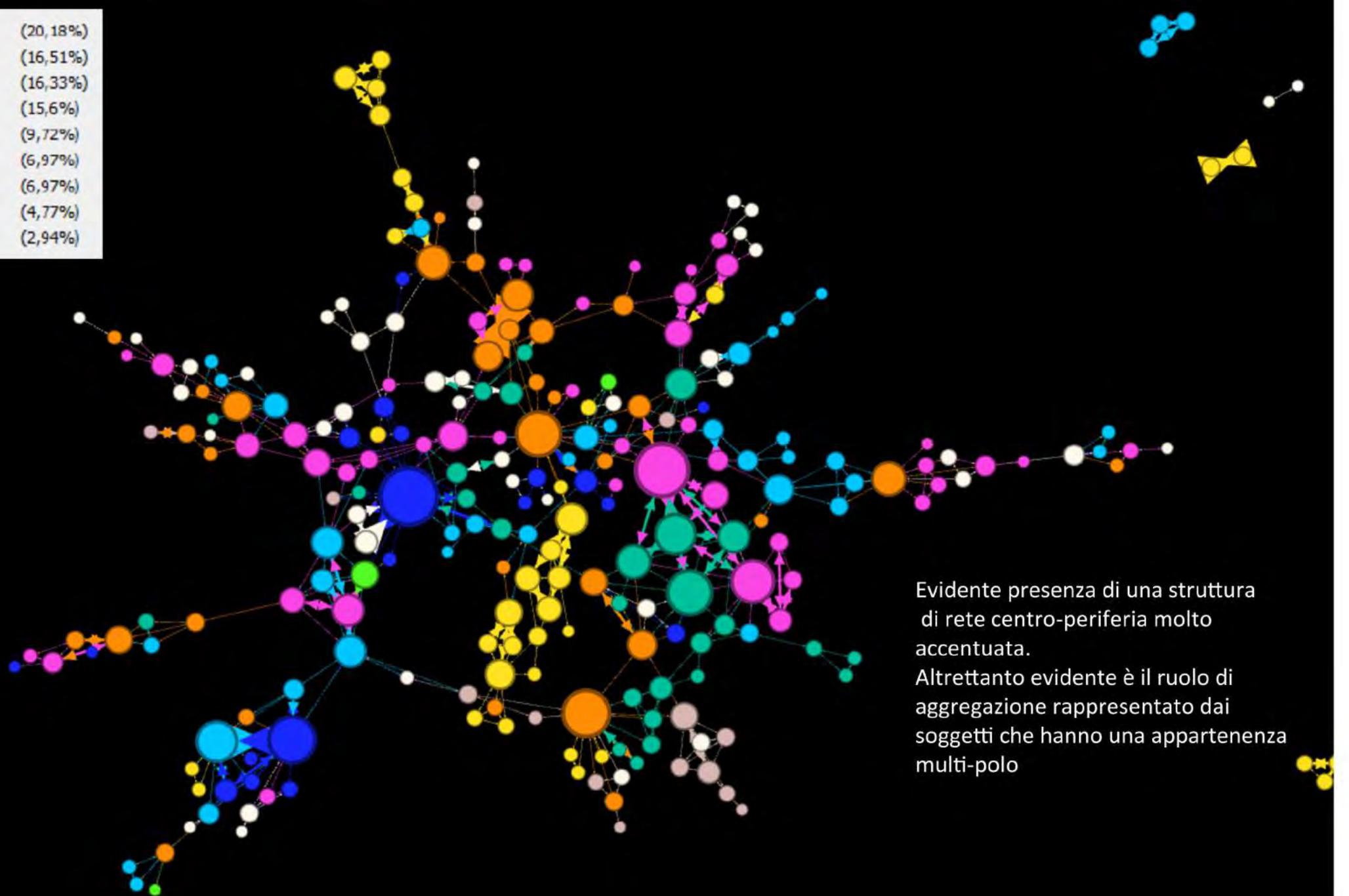
- In questa sezione è stato ricostruito il **network generato a livello di tutti i poli attraverso la partecipazione ai bandi di gara emessi nell'ambito dei POR FERS 2007-2013 e 2014-2020**
- I dati sono stati allineati alle disposizioni del secondo insieme di bandi escludendo quindi gli organismi di ricerca
- I vari soggetti sono stati attribuiti ai Poli di appartenenza nel caso di appartenenza univoca, in caso di pluri-appartenenza sono stati definiti MULTIPOLO (vedere legenda)
- Una analisi più di dettaglio unendo il network così costruito con quello rilevato relativamente alle relazioni che hanno a che fare con i temi della Strategia Regionale di Sviluppo sostenibile consente di:
  - Evidenziare sovrapposizioni e vuoti
  - Identificare nodi che essendo particolarmente attivi nella rete che si venuta a costruire a partire dalla partecipazione ai bandi, ed essendo anche presenti e a maggior ragione se anche particolarmente rilevanti nella seconda rete, possono rivestire un importante ruolo di influencer
  - Ricostruire catene relazionali fra soggetti con caratteristiche simili che attorno ad alcuni nodi particolarmente attivi e ad altri rilevanti sul tema sostenibilità potrebbero dare luogo a iniziative comuni in questo ambito: confronti, progetti, ecc.
  - Ricostruire su questa base filiere rispetto a cui cogliere quali possono essere i punti di innesco di azioni di propagazione di innovazioni all'insegna della sostenibilità
  - Ricostruire le relazioni interne/esterne ai poli funzionali alla deflagrazione di contenuti di sostenibilità

nul	(20,18%)
MESAP	(16,51%)
ICT	(16,33%)
AGRIFOOD	(15,6%)
MULTIPOLO	(9,72%)
ENERGY&CLEANTECH	(6,97%)
GREEN CHEMISTRY	(6,97%)
POINTEX	(4,77%)
BIOMED	(2,94%)

Evidente presenza di una struttura di rete centro-periferia molto accentuata



■ null	(20,18%)
■ MESAP	(16,51%)
■ ICT	(16,33%)
■ AGRIFOOD	(15,6%)
■ MULTIPOLO	(9,72%)
■ ENERGY&CLEANTECH	(6,97%)
■ GREEN CHEMISTRY	(6,97%)
■ POINTEX	(4,77%)
■ BIOMED	(2,94%)



Evidente presenza di una struttura di rete centro-periferia molto accentuata. Altrettanto evidente è il ruolo di aggregazione rappresentato dai soggetti che hanno una appartenenza multi-polo

# Sintesi

- Le reti rilevate mettono in evidenza sistemi relazionali attorno ai principali temi della SRSS differenziate fra i diversi Poli, con una maggior numerosità, varietà e presenza di aziende nelle reti dei poli più direttamente coinvolti (CLEVER e C-GREEN), mentre gli altri poli tendono ad avere reti limitate alla presenza in progetti di ricerca o ad avere reti limitate e poco differenziate
- La **fonte di creazione di relazioni tende ad essere essenzialmente quella dei progetti di ricerca** legati ai bandi e ai finanziamenti affidati ai Poli, che coinvolgono essenzialmente piccole e medie aziende
- Sono le **grandi aziende** però a costituire i **punti di innesco e diffusione iniziale** delle tematiche alla Strategia
- Le relazioni più numerose si stabiliscono attorno al tema della introduzione di elementi di sostenibilità nei **prodotti e processi** in particolare e nel favorire l'emergere di **filiera integrate**, dove si concentrano in particolare i progetti di ricerca, e al tema della riduzione dei consumi energetici all'**interno** dei processi produttivi.
- Minore l'enfasi sugli **impatti e le esternalità ambientali**: mobilità, trasporti, circolazione di persone e merci.
- Più rarefatte e concentrate le relazioni sul tema della **qualificazione dei lavoratori**.
- Ancora trascurate le relazioni sul tema **dell'impatto sociale e del welfare**.

## **Innovation 1.0** Processo classico di innovazione



## Processo emergente di innovazione

### **Innovation 2.0** *Explore* Più esplorativa, agile, prototipale, imprevedibile, per «serendepity»



# LA «NETWORK ORCHESTRATION»

Il funzionamento delle reti come abbiamo già detto non è un fenomeno spontaneo, anche se in genere le reti rispondono a logiche di evoluzione simili.

Rendere funzionale una rete significa attivare un ruolo di Network Hub che si pone alcuni obiettivi molto specifici ed attua a tal fine idonee azioni

## • RUOLO DEL «NETWORK HUB»

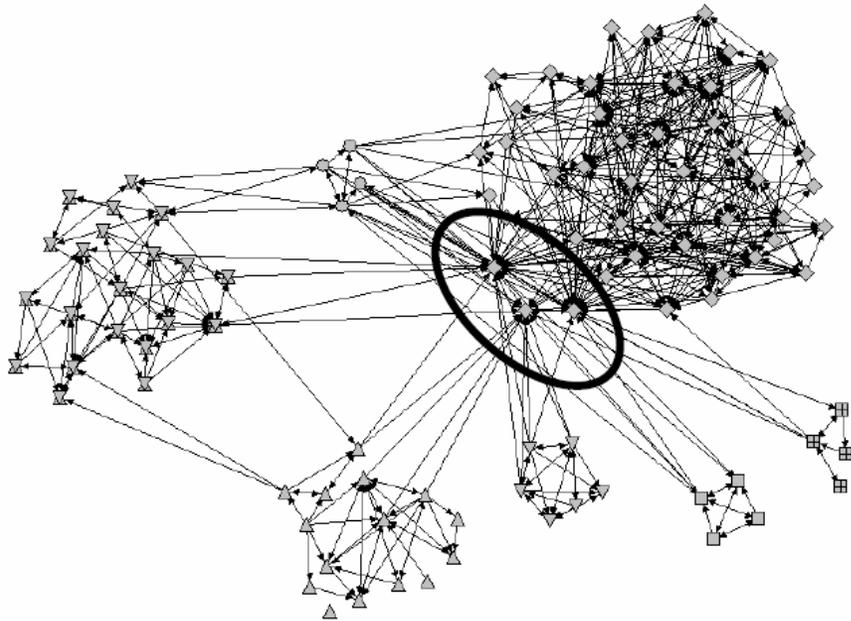
- FAVORIRE LE RELAZIONI/STABILIZZARE IL NETWORK
- MOBILITARE LE CONOSCENZE
- CREARE FIDUCIA

## • UNA NUOVA FIGURA : IL «MANAGER DI RETE» ?

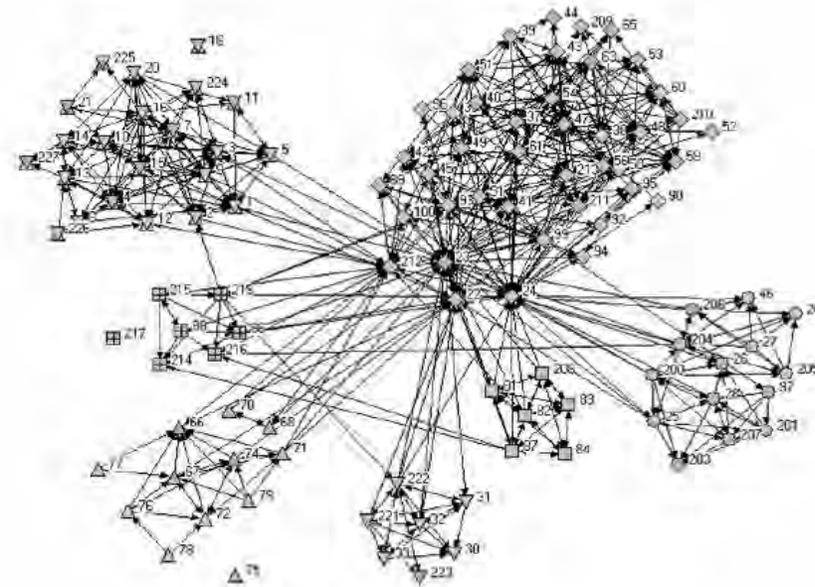
## • LE AZIONI

- Creare nuove connessioni
- Valorizzare le connessioni forti
- Valorizzare/Creare i ruoli di «Broker»
- Recuperare i nodi isolati
- Superare logiche di compartimentazione («silos» di informazioni e conoscenze)
- Favorire l'ibridazione
- .....

# COMMUNITIES OF PRACTICES COME RETI



Rete originale



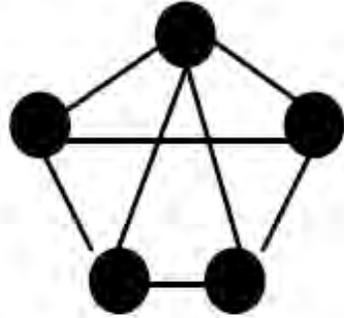
Rete dopo l'assessment e gli interventi

# Network assessment and interventions

## Esempio: Migliorare il flusso di informazione e il riutilizzo della conoscenza

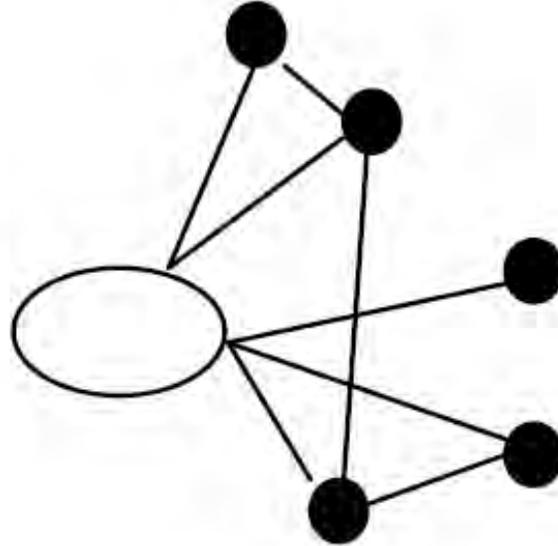
Network transforming	Actions to transform	Network measures to assess
<p>Move from ad hoc interactions conditioned by formal structure, homophily, and personal interests to a more balanced pattern of information exchange focused on key roles and designated “go to” people with expertise that is central to community effectiveness.</p>	<p>Build depth in key community expertise areas by creating “go to” people from those central to the network (i.e., high on betweenness or in-degree centrality); publicizing their expertise to the community; and holding periodic calls or meetings for these experts to exchange ideas and help create connections to others in the network.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• For peripheral people: 1) Try to draw them in by assigning two to three to each broker; 2) consider ways to influence staffing or internal projects to engage these people; 3) develop community on-boarding processes to ensure others are aware of the expertise of the newcomer.</li><li>• For overly connected parties try to decrease bottlenecks by 1) re-allocating information and decision rights as appropriate; 2) job redesign (e.g., community leader as more of a broker than technical expert); and 3) development opportunities identified in the personal network results.</li></ul>	<p>Measure the information flow network:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Track core/periphery pattern and the extent to which it adheres to “go to” people.</li><li>2. Track distribution of ties to ensure that connectivity of overly central people decreases and connectivity of overly peripheral people increases as relevant.</li><li>3. Track improvements in collaboration at key network junctures (e.g., across expertise, distance or function).</li><li>4. Use personal network profiles to ensure relevant and balanced external ties to key stakeholders.</li></ol>

# TRE MODELLI DI GOVERNANCE

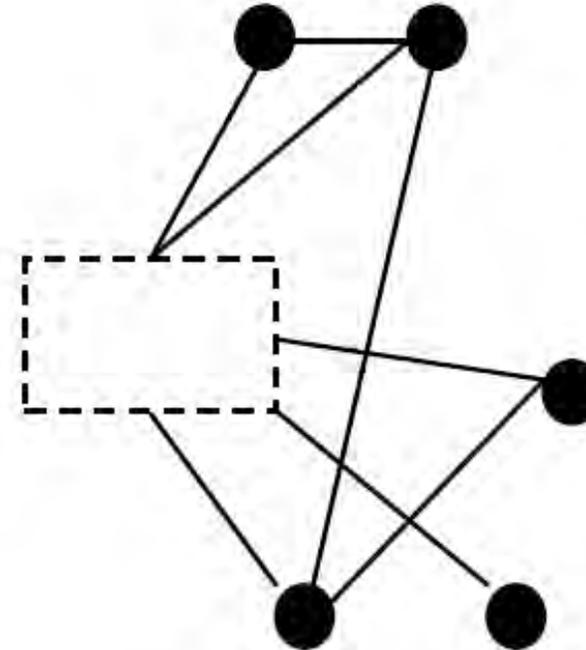


**SHARED GOVERNANCE**

- ALTA FIDUCIA
- ALTO LIVELLO DI COMUNANZA DI OBIETTIVI
- ALTA CHIAREZZA DEI RISULTATI DA OTTENERE
- LINGUAGGI COMUNI
- BASSO NUMERO DI ENTITA'
- ALTA FLESSIBILITA' OPERATIVA DELLE ENTITA' PARTECIPANTI



**LEAD ORGANIZATION**

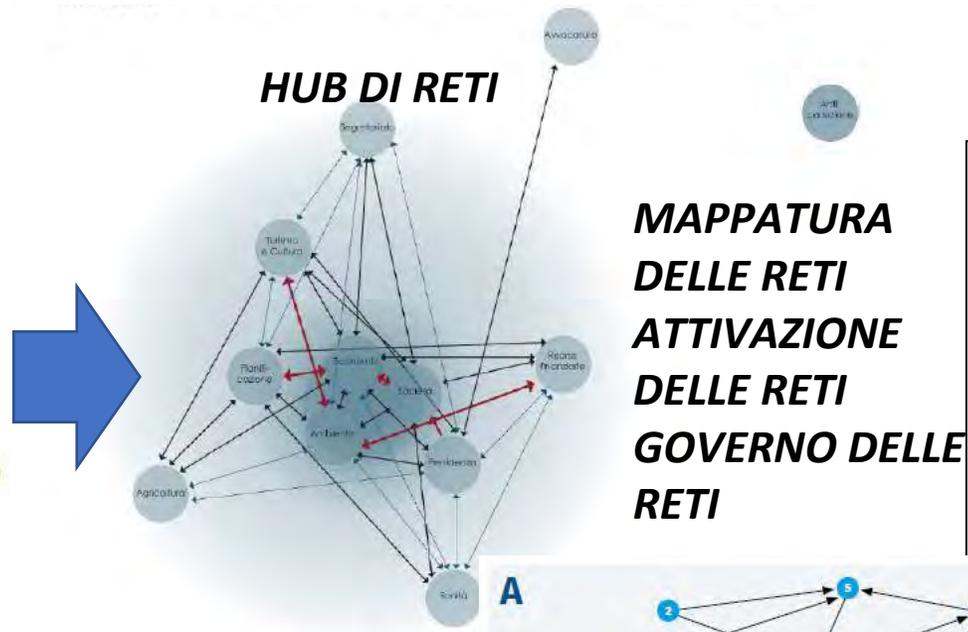
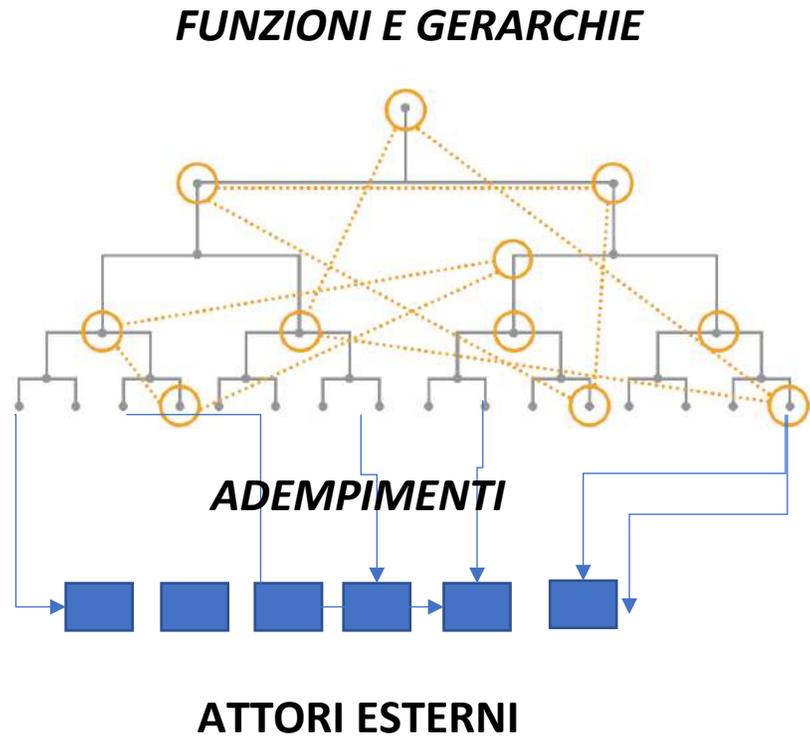


**NAO (Network Administration Organization)**

- SCARSA FIDUCIA
- SCARSO LIVELLO DI COMUNANZA DI OBIETTIVI
- SCARSA CHIAREZZA DEI RISULTATI DA OTTENERE
- LINGUAGGI DIVERSI
- ALTO NUMERO DI ENTITA'
- BASSA FLESSIBILITA' OPERATIVA DELLE ENTITA' PARTECIPANTI



# PERCORSO EVOLUTIVO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO REGIONALE



Fonte: elaborazione IRES

