

CONTRIBUTO DI RICERCA 327/2021

SOCIAL NETWORK ANALYSIS DELLE RETI TERRITORIALI DEI PROGETTI WE.CA.RE MISURA 1

Report della seconda fase
di rilevazione – Giugno 2021

L'IREs PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Michele Rosboch, Presidente
Mauro Durbano, Vicepresidente
Alessandro Carriero, Mario Viano, Gianpaolo Zanetta

COLLEGIO DEI REVISORI

Alessandro Rossi, Presidente
Maria Carmela Ceravolo, Silvio Tosi, Membri effettivi
Stefano Barreri, Luca Franco, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Irma Dianzani, Presidente
Filippo Brun, Anna Cugno, Roberta Lombardi, Ludovico Monforte, Chiara Pronzato, Pietro Ter-
na

DIRETTORE

Vittorio Ferrero

STAFF

Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cugno, Alessandro Cunsolo, Luisa Donato, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlino, Vittorio Ferrero, Claudia Galetto, Anna Gallice, Lorenzo Giordano, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Gianfranco Pomatto, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Lucrezia Scalzotto, Bibiana Scelfo, Luisa Sileno, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

COLLABORANO

Ilario Abate Daga, Niccolò Aimo, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Cristiana Cabodi, Chiara Campanale, Silvia Caristia, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Elisabetta Cibiniel, Salvatore Cominu, Lucilla Conte, Giovanni Cuttica, Elide Delponte, Paolo Feletig, Lorenzo Fruttero, Silvia Genetti, Massimiliano Granceri Bradaschia, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Veronica Ivanov, Ludovica Lella, Daniela Leonardi, Stefania Medeot, Luigi Nava, Sylvie Occelli, Serena Pecchio, Valerio V. Pelligra, Ilaria Perino, Samuele Poy, Laura Ruggiero, Paolo Saracco, Alessandro Sciuolo, Antonio Soggia, Anda Tarbuna, Valentina Topputo, Nicoletta Torchio, Elisa Tursi, Silvia Venturelli, Paola Versino, Gabriella Viberti, Augusto Vino.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito

www.ires.piemonte.it

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

© 2020 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 – 10125 Torino www.ires.piemonte.it

SOCIAL NETWORK ANALYSIS DELLE RETI
TERRITORIALI DEI PROGETTI WE.CA.RE MISURA 1

REPORT DELLA SECONDA FASE
DI RILEVAZIONE – GIUGNO 2021

© 2021 IRES
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it

GLI AUTORI

Rapporto a cura di LabNET (Laboratorio di Network Analysis Applicata – SAA School of Management Università di Torino)

Marcello Bogetti (principal investigator; direttore LabNET);

Roberto Cardaci (ricercatore LabNET);

Eleonora Balestra (ricercatrice LabNET)

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY	1
INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1	13
LA RETI TERRITORIALI DEI PROGETTI	13
LE RELAZIONI PRESE IN ESAME	13
CAPITOLO 2	17
LA STRUTTURA DELLE RETI RILEVATE	17
LA COMPOSIZIONE DELLE RETI RILEVATE AL TERMINE DELLA FASE 2	17
LE CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE RETI	19
LETTURA E INTERPRETAZIONE DELLE RETI EMERSE	28
LA DINAMICA TEMPORALE	35
CAPITOLO 3	37
I CONTENUTI DELLE RELAZIONI CHE COMPONGONO LE RETI	37
FLUSSI RELAZIONALI NELLA GESTIONE DEI PROGETTI	37
DISTRIBUZIONE DEL TEMPO NELLE ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL PROGETTO	42
CAPITOLO 4	45
LA GOVERNANCE DELLE RETI	45
QUADRO TEORICO: I MODELLI DI GOVERNANCE	45
RETI TERRITORIALI DI SERVIZI IN PIEMONTE: QUALE GOVERNANCE?	49
ATTEGGIAMENTI E MINDSET GESTIONALE	52
APPENDICE METODOLOGICA	57
MODELLI DI RETE	57
METODI DI CALCOLO, ALGORITMI E METODI GRAFICI	62
BIBLIOGRAFIA	62

EXECUTIVE SUMMARY

La prima misura del programma WECARE della Regione Piemonte stimola processi collaborativi sui territori promuovendo una migliore governance locale per la creazione di ecosistemi territoriali fertili (Distretti di Coesione Sociale) attraverso il rafforzamento delle loro reti.

In questo report sono presentati i risultati della analisi di tali reti così come esse si sono configurate nella fase di vita dei progetti che possiamo definire a regime, per la quale è stato preso come riferimento il periodo da maggio 2020 a fine 2020. La precedente analisi aveva assunto come riferimento la fase di avvio (luglio 2019-aprile 2020).

È stata utilizzata la metodologia della Network Analysis ¹, che di base sulla rilevazione delle reti fra gli attori che ne fanno parte, l'osservazione e studio delle caratteristiche di tali reti, la loro raffigurazione grafica, la elaborazione di indicatori e metriche specifiche.

La rilevazione delle reti ha riguardato gli enti capofila dei 22 progetti e a cascata le organizzazioni che era stato loro chiesto di indicare come organizzazioni partner del progetto o comunque in esso coinvolte.

Dell'insieme dei 22 Capofila tutti hanno risposto sia nella prima che nella seconda fase e indicato) quali altre entità sono entrate a far parte del progetto e a quali persone di esse indirizzare la rilevazione (oltre ad indicare le ulteriori persone della loro stessa organizzazione da coinvolgere) dando luogo ad un universo composto complessivamente da 137 entità (di cui 22 capofila dei progetti e 38 enti gestori) di cui 96 hanno risposto al questionario nella fase 1°, con una redemption totale pari quindi al 70,1%.

Nella seconda rilevazione il questionario è stato sottoposto solo a questi 96 soggetti, di cui hanno risposto 68, con una redemption pari al 70% ². L'insieme di nodi delle reti rilevate nelle due fasi di analisi è pari a 552 (insieme delle organizzazioni che hanno risposto e di quelle segnalate da queste). Le diverse persone delle varie organizzazioni che hanno risposto al questionario nelle due rilevazioni sono state complessivamente 153 (per alcune organizzazioni sono state intervistate più di una persona, sulla base delle indicazioni ricevute dai responsabili di progetto su quali fossero le altre persone coinvolte della stessa organizzazione coinvolte).

¹ La SNA adotta un corpo disciplinare specifico - e distinto rispetto alle metodologie statistiche di elaborazione dei dati tipicamente utilizzate nelle survey - fatto di tecniche di elaborazione, metriche e rappresentazioni grafiche che hanno come unità di indagine le relazioni che si stabiliscono fra le entità prese in esame, a cui vengono poste domande su "con chi si relazionano per cosa" volte a rilevare e analizzare le strutture di rete che ne derivano.

² Nella fase 2 il questionario è stato sottoposto solo alle stesse organizzazioni che avevano risposto alla prima fase al fine di rendere possibile il confronto fra le due fasi di rilevazione. I nodi che compaiono nelle reti sono tuttavia in numero maggiore delle organizzazioni che hanno risposto, in quanto un soggetto che non ha risposto può comunque essere segnalato da chi ha risposto come entità con cui è in relazione, facendolo diventare nodo della rete

I risultati principali emersi nella seconda fase della survey di SNA (convenzionalmente d'ora in poi FASE 2) sono sintetizzati di seguito.

- Complessivamente l'insieme di soggetti costituito da capofila e dai partners dei progetti WECARE e dagli altri soggetti terzi coinvolti nei progetti, nella prima rilevazione ha dato vita ad una rete composta da 337 entità diverse, che nella seconda sono passate a 443, con un aumento quindi del 31%. Aggiungendo anche i nodi della rete pre-esistente ai progetti WECARE ³ l'insieme dei soggetti in rete fra di loro prima e durante i progetti è pari a 552 ⁴.
- Si assiste via via - nel confronto fra reti pre-esistenti, reti nella fase di avvio e nella fase) - ad una maggiore diversificazione della tipologia di soggetti che fanno parte della rete: l'indice di concentrazione passa infatti da 0,69 a 0,55 ⁵, cresce la tipologia di soggetti meno presenti inizialmente, in particolare enti di rappresentanza, aziende, enti locali, mentre cala sensibilmente la presenza di cooperative/impresе sociale e resta costante quella dell'associazionismo/volontariato, che nella rete pre-esistente a WECARE rappresentava il 68,1% e nella fase avanzata dei progetti il 51,5% - e di una maggior apertura verso l'ambiente di riferimento ed i territori; in particolare quella che cala percentualmente è la quota di cooperative/impresе sociali che passa dal 30,9% al 24,6% ed è in fase 2 pari al 19%.
- A tal fine sono stati rilevati attraverso tecniche di evidenziazione di comunità, tipiche della Network Analysis, i cluster, ovvero raggruppamenti di nodi della rete caratterizzati dall'averе maggiori relazioni al loro interno rispetto a quelle che hanno con i nodi facenti parte degli altri cluster, e questo indipendentemente dalla appartenenza allo stesso progetto.
- Nelle reti pre-esistenti a WECARE erano stati individuati 11 cluster, che nella fase di avvio dei progetti sono stati diventati 16, numero inferiore a quello dei progetti, a dimostrazione quindi la presenza di fenomeni di aggregazione, mentre le reti pre-esistenti denotano una maggior compattezza ed una minor caratterizzazione territoriale, sebbene presente "in nuce". Nella fase oggetto della seconda rilevazione il numero di cluster è passato a 15, mettendo quindi in luce un certo assetamento.
- Esaminando la rete nella Fase 2 vediamo in particolare che emergono alcune aggregazioni molto significative, in cui progetti diversi danno luogo a reti che li travalicano e si estendono a più di essi, sulla base di aggregazioni territoriali, in particolare nell'area novarese e in quella del sud cuneese. Altri cluster pluri-progetto sembrano costituire aggregazioni più labili, anche casuali, e quindi interpretabili come fenomeni leggibili quasi come prodromi di potenziali aggregazioni locali ancora debolmente costituite, o di fenomeni transitori o contingenti.

³ Rilevata chiedendo con chi prima dei progetti WECARE le organizzazioni intervistate avessero stabilito negli ultimi anni relazioni rispetto a progetti e iniziative simili a quelle di WECARE.

⁴ Nella Network Analysis la base delle elaborazioni è l'intero dataset costituito da coloro che hanno risposto alla survey più tutti coloro che anche se non hanno risposto sono stati segnalati da chi ha risposto come soggetti con cui essi hanno una relazione, diventando quindi nodi della rete.

⁵ E' stato utilizzato l'indice di Gini: 0= massima dispersione, 1= massima concentrazione.

- Non emergono aggregazioni invece su base non territoriale, ovvero riconducibili ad esempio a tematiche comuni affrontate o a altre forme di cross-fertilization fra progetti, dove le reti diventano di fatto delle vere e proprie "Community-of-practice/interest".
- Ci sembra di poter dire che questa tematica costituisce una possibile linea di sviluppo organizzativo futuro.
- Il network complessivo emerso nella fase avanzata di sviluppo dei progetti conferma la struttura a "piccoli mondi" molto coesi e fitti di relazione già emersa nella fase precedente, poco connessi fra di loro e che hanno dato luogo ad una "federazione" di cluster la cui dimensione territoriale è più ampia di quella riconducibile alla dimensione dei 22 progetti di WECARE, configurando quindi una serie di poli che in parte è frutto di queste aggregazioni, in parte coincide invece con le reti di singoli progetti fortemente radicati su uno specifico territorio. Sembra profilarsi una segmentazione intermedia fra quella attuale basata sugli enti gestori e quella dei quadranti, al netto della provincia di Torino e dell'area metropolitana che sembrano invece riflettere una maggior segmentazione, con l'emergere di alcuni poli coincidenti con aree specifiche (Pinerolo, Cuornè) o che, nella fascia di comuni che compongono la cintura di Torino, si formano attorno ad ogni specifico progetto che funge da catalizzatore localizzato di grappoli di organizzazioni senza che si manifestino aggregazioni, seppur si tratti di aree fortemente interconnesse.
- Sembra essersi assestata una rete complessiva caratterizzata da:
 - una VARIETÀ NOTEVOLE DI SITUAZIONI E DI STRUTTURE DI RETE;
 - una altrettanto notevole variabilità rispetto a chi e a come viene esercitato il ruolo di concentrazione/attrazione, sia a livello di singolo progetto che di rete allargata, ovvero a quali sono le organizzazioni che nelle reti hanno un peso maggiore: in alcuni casi tale ruolo coincide con il capofila del progetto, in altri no, in alcuni è l'ente gestore ed in altri è una entità di natura diversa, quali tipicamente cooperative, in altri ancora è condiviso, o da una "diarchia" o da una pluralità di organizzazioni, senza che quindi emerga un nodo della rete nettamente stagliato come preminente;
 - anche in questi ultimi casi il quadro è tuttavia variegato: in alcuni l'organizzazione leader lo è in maniera molto accentuata, in altri più attenuata, configurando strutture intermedie rispetto a quella più di tipo fortemente centralizzata (che ricorre almeno in 5 casi su 15).
- Letto da un altro punto di vista siamo di fronte ad una ricchezza di reti corte e ad una scarsa presenza di reti lunghe, ad una magliatura fitta a livello locale e rarefatta a livello di sistema.
- Sembra inoltre di essere di fronte a fenomeni probabilmente idiosincratici, poco o per nulla generalizzabili come modello: ogni realtà ha assunto una specifica configurazione di rete, che ha come abbiamo visto sopra una serie di punti comuni, ma è sempre molto legata a peculiarità locali, storiche, contingenti. Resta quindi aperto il tema di come - una volta che si dimostri (è ciò che cercheremo di verificare nella terza e ulti-

ma rilevazione) che tale struttura di rete permanga anche una volta terminati i progetti, venuto quindi meno il loro potere collante e conclusa anche l'azione di accompagnamento - si crei una modalità di governance in grado di tenere cablata la rete complessiva, in particolare per quanto riguarda il tema della diffusione della innovazione.

- Bilanciare reti corte e reti lunghe è come sempre un problema tipico della governance di rete, così come quello fra livelli e compiti diversi di governance (integrare a livello locale, integrare a livello globale, coprire i vuoti strutturali, bilanciare i flussi interni alle reti).
- In sintesi nel passaggio dalla fase di avvio a quella che abbiamo chiamato Fase 2 si assiste quindi:
 - ad una progressiva enucleazione di aggregazioni territoriali distinte,
 - ad un loro baricentrarsi su nodi che svolgono un ruolo di punto di riferimento/aggregazione, senza essere necessariamente gli enti gestori;
 - all'emergere di alcuni poli ove gli enti gestori al contrario fungono da forte punto di concentrazione e centralizzazione;
 - all'emergere e al consolidamento di alcune strutture di rete ricorrenti, descritte in precedenza;
 - alla diversificazione delle tipologie di soggetti coinvolti;
 - al ridimensionamento della quota parte e della centralità quasi assoluta che cooperative/impresе sociali rivestivano nelle reti pre-esistenti.
- Fra i due momenti oggetto della prima e seconda rilevazione si è particolarmente incrementato il numero di relazioni fra i nodi della rete il cui oggetto ha riguardato attività di innovazione (passate dal 17,4% al 24,45), ridotto quello delle attività strettamente operative e rimasto praticamente costante quello delle relazioni di natura manageriale e di sviluppo della rete⁶.
- Resta tuttavia da capire quanto di questi fenomeni sia dettato dal dovere rispondere alle mutate condizioni di contesto, indotte dal lockdown pandemico, che potrebbero aver accelerato la ricerca di competenze e collaborazioni nuove, e quanto sia frutto di una evoluzione strutturale endogena verso forme più evolute di gestione delle reti.
- In particolare nella fase di avvio gli enti gestori hanno creato relazioni riguardanti attività di innovazione per il 34% dei casi nei confronti di cooperative e per il 24% nei confronti di altri enti gestori, percentuali che passano al 38% e al 13% nella seconda fase, in cui le fonti di innovazione si diversificano e cresce la alimentazione richiesta alle cooperative/impresе sociali. Queste ultime nella fase di avvio hanno indirizzato il 23,8% delle loro relazioni aventi come contenuto l'innovazione verso gli enti gestori, quota che sale al 29% nel secondo periodo.

⁶ Le tipologie di relazioni rilevate sono quattro: operative, innovazione, sviluppo, manageriali

- Sembra dunque confermata l'ipotesi - avanzata nella analisi della fase di avvio dei progetti - di uno squilibrio fra domanda e offerta di innovazione fra enti gestori che domandano e terzo settore che offre, con un tendenziale recupero nella seconda fase dei progetti presa in esame, in cui tuttavia oltre a crescere la domanda di innovazione si sono anche diversificati i soggetti con cui si sono stabilite reti.
- La crescita delle attività legate alla innovazione trova infine anche conferma nelle risposte alla ripartizione del tempo dedicato ad una serie di attività riconducibili alle quattro famiglie di relazioni analizzate (nota 4):
 - Il tempo dedicato a momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative è passato dall'essere frequente o molto frequente il 24% nella fase di avvio al 37,9% in quella successiva, mentre l'esserlo sporadicamente passa dal 51,4% al 40,9%.
 - Interessante è il balzo in alto del realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso, la cui frequenze più alte si impennano dal 9,5% al 21,2%.
- Rispetto alle diverse possibili modalità di governance⁷:
 - quella che suscita maggior consenso è darsi un organismo di coordinamento ad hoc composto dalle entità che all'interno della rete giocano un ruolo più continuativo;
 - quasi con le stesse valutazioni si collocano una variante dello stesso approccio in cui questo ruolo viene assegnato ad uno dei membri, ed un modello di governance in cui questo ruolo viene affidato direttamente ad una delle organizzazioni;
 - mantenere un modello informale pluralistico riceve una bassa valutazione, ma se corretto con il dotarsi di meccanismi di funzionamento più formali riceve nuovamente un apprezzamento elevato.
- Come si nota vi è una notevole variabilità di risposte, che nuovamente riflette la eterogeneità delle situazioni più volte fatta notare. Nel contempo sembra comunque emergere una spinta verso una maggior formalizzazione e strutturazione delle modalità di governance, dimostrata dal più basso livello di accordo con il modello più informale.
- Si fa luce una domanda implicita di dotazioni di strumenti di gestione per favorire una maggiore formalizzazione e professionalizzazione in tal senso.
- Rispetto al tema della cultura organizzativa ⁸ la popolazione delle persone intervistate sembra confermare la crucialità del tema della innovazione e la residua permanenza di una cultura improntata alle regole e a modelli organizzativi formali; predomina un pragmatico orientamento a fare e risolvere, in un contesto di forte attenzione alle relazioni, al consenso e alla coesione ma con un basso orientamento allo sviluppo.

⁷ Rispetto a cui è stata posta una domanda specifica per valutare l'accordo con ciascuna delle modalità proposte.

⁸ Sondato attraverso la somministrazione di una batteria di domande denominata "Competitive Value Framework".

- Emergono due dimensioni di fondo ⁹ relativamente agli atteggiamenti e opinioni di tipo gestionale, rilevate attraverso svariate domande volte a cogliere che rappresentazioni prevalgono rispetto al tema del funzionamento di una rete:
 - La prima rimanda ad una percezione che potremo definire “matura” e aperta al tema delle reti, i cui principi di funzionamento che vengono giudicati più favorevolmente rilevano un orientamento più marcato verso una concezione delle reti come strumento per reperire risorse sul territorio e instaurare rapporti, verso un modello stabile, verso una maggior apertura al di là dei ruoli formali, verso la collaborazione, la ricerca di apporti diversificati, lo scambio continuo di conoscenze, la condivisione, la messa in discussione delle modalità consolidate di intervento, ponendo tuttavia anche attenzione alla necessità di dare alle reti un assetto stabile.
 - La seconda invece è rilevatrice di un atteggiamento più volto alla execution e alla razionalizzazione ed efficacia delle attività, molto orientata ai compiti, più istituzionalizzata, dove la omogeneità degli attori conta di più della loro eterogeneità, velatamente più burocratica.
 - Non sembra un caso che il primo atteggiamento caratterizza maggiormente proprio quelle organizzazioni che si sono dimostrate più importanti in termini di costruzione di reti.

- Anche questa ultima analisi sembra suffragare il quadro delineato finora di una realtà molto diversificata ed idiosincrasica, in movimento su un terreno instabile e nuovo, alla ricerca di un modello di riferimento, in qualche modo lasciata a sé stessa – in prospettiva strategica e di sistema – in questa transizione, bisognosa quindi di un forte processo di accompagnamento, di sviluppo organizzativo e di formazione, di messa a sistema.

⁹ E' stata utilizzata una Analisi Fattoriale con analisi delle componenti principali e con rotazione Varimax.

INTRODUZIONE

La strategia WECARE prevede un set di diverse misure di sostegno all'innovazione sociale, con l'intento di implementarne i processi nell'ambito della rete dei servizi sociali, migliorare la governance locale, stimolare la collaborazione tra soggetti pubblici, enti del terzo settore ed imprese, sostenere lo sviluppo di progetti di imprenditorialità a vocazione sociale e di welfare aziendale.

La prima misura, in particolare, stimola processi collaborativi sui territori, agendo sulla domanda di innovazione e promuovendo una migliore governance locale per la creazione di ecosistemi territoriali fertili (Distretti di Coesione Sociale).

Nella formulazione e nei presupposti che stanno alla base della misura viene più volte richiamato il tema della Rete, peraltro ormai ricorrente in ambito di modelli emergenti di gestione dei servizi, si pensi anche a quelli del lavoro, così come il ruolo che le politiche per il benessere e la coesione sociale possono rappresentare per generare "capitale relazionale" e "capitale sociale". Obiettivo strategico diventa quindi quello di rafforzare la capacità dei vari soggetti di operare in rete con altri soggetti pubblici, privati e del terzo settore. Un sistema a rete - per sua natura costituito da una pluralità di soggetti ognuno dei quali autonomo e dotato di proprie specificità ma, al contempo, concorrente al risultato comune - gioca il ruolo di promuovere e gestire l'integrazione degli attori coinvolti, operando nella fattispecie in esame secondo un approccio di "Welfare di comunità e prossimità". Gli Enti Gestori delle funzioni socio assistenziali si devono in particolare fare garanti dell'attivazione e del buon funzionamento della rete a livello territoriale, al cui fine occorre formalizzare un modello organizzativo di tipo partecipativo, nel quale ogni soggetto della rete possa intervenire ed offrire il proprio contributo sulla base delle funzioni e delle competenze che gli appartengono, secondo quella che è la logica costitutiva delle reti, ovvero autonomia dei nodi e condivisione dei protocolli.

Il modello organizzativo della rete costituisce un modello emergente, del tutto specifico rispetto a quello delle organizzazioni gerarchico-funzionale dei servizi accentrata su soggetti pubblici erogatori di servizi, o sul mercato, basato su una delega e di fatto un outsourcing a soggetti privati operanti secondo una logica puramente economica.

Le reti fra organizzazioni, nella loro definizione più generica e astratta dall'ambito specifico in cui operano, sono un gruppo di entità giuridicamente e organizzativamente autonome, che, nell'ambito della loro autonomia, operano 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 puramente a logiche di

transazioni gestite dal mercato (scambi economici) con il semplice obiettivo di minimizzarne i costi. I Network sono una terza dimensione rispetto a gerarchia e mercato collocandosi più in generale fra "stato e mercato".

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 ed i principi costitutivi che le caratterizzano, richiedono la definizione di un adeguato e peculiare modello di governance, distinto e ancora poco esplorato e definito rispetto ai modelli gerarchico-funzionali e a quelli di mercato.

Se infatti da un lato il richiamo alle reti come modello di gestione innovativo dei servizi è diventato sempre più ricorrente e presente sia nella pubblicistica relativa ad essi, che negli atti normativi e nelle misure di intervento, dall'altro è specularmente corrispondente uno scarso approfondimento e conoscenza di come si legge, interpreta e si governa il funzionamento di una rete, di quali ne siano i principi e le logiche organizzative, di quali caratteristiche e modalità gestionali siano o meno funzionali al raggiungimento degli ambiziosi fini che vengono loro assegnate, come nel caso specifico della strategia WE CARE.

Da un lato occorre quindi avere e padroneggiare approcci, metodologie e tecniche di analisi e lettura di cosa è e di come funziona una rete, avvalendosi in particolare del corpo disciplinare della Social Network Analysis, con il quale è possibile leggere e interpretare le diverse caratteristiche morfologiche di una rete, e, attraverso ciò, le specificità che ogni rete possiede, la tipologia a cui può essere ricondotta, i suoi punti forti e deboli, le criticità fisiologiche e patologiche, che nel loro insieme ne condizionano il funzionamento, l'evoluzione nel tempo della sua struttura e le sue dinamiche.

Dall'altro occorre fare ricorso alla letteratura organizzativa e allo studio e valutazione dei diversi modelli organizzativi e gestionali delle reti, per distinguerli, caratterizzarli e valutarne la loro funzionalità rispetto al contesto specifico, con particolare attenzione al tema della governance e del management delle reti, nuova frontiera a cui inevitabilmente bisogna approcciarsi, stante, come abbiamo visto, la presenza di un elevato interesse e ricorso di tali modelli, a cui non corrisponde come abbiamo affermato un adeguato livello di consapevolezza e guida intenzionale del loro funzionamento.

A tal fine nella valutazione della Misura 1 di WE CARE si è voluto introdurre una specifica attività di analisi delle reti sociali dei soggetti coinvolti nella realizzazione dei progetti approvati, delle caratteristiche morfologiche delle reti territoriali che li gestiscono e realizzano, del loro processo di formazione e di evoluzione lungo l'arco di vita dei progetti, dei loro modelli organizzativi e manageriali e anche della cultura organizzativa degli operatori impegnati nella realizzazione dei progetti in quanto attori delle reti territoriali.

Tale analisi si articola in tre momenti di osservazione dello stato delle reti:

1. Fase 1, costitutiva e di avvio dei progetti (luglio 2019-aprile 2020) ¹⁰
2. Fase 2, di piena maturità dei progetti (periodo successivo fino a fine 2020)
3. Fase post progetti (6 mesi dopo la loro conclusione formale prevista ad aprile 2021).

Questo report si concentra sulla illustrazione dei risultati della Fase 2.

Mentre l'analisi realizzata come Fase 1 si concentrava in particolare sulle condizioni di creazione delle reti e sul rapporto con le reti precedentemente in essere, in questa seconda analisi ci concentreremo sulla evoluzione e consolidamento delle reti ed in particolare sul tema della loro governance.

Per quanto riguarda questa seconda fase va considerato che essa coincide in pieno con la presenza delle misure di lockdown indotte dalla pandemia Covid 19.

NOTA METODOLOGICA

La Social Network Analysis è nel contempo sia un insieme di metodologie, tecniche e strumenti di analisi delle reti, che più in generale un corpus disciplinare ed un approccio di analisi e interpretazione di fenomeni sociali, economici e organizzativi che si caratterizza per la rilevanza descrittiva e analitica attribuita allo studio dei sistemi relazionali sottesi a tali fenomeni. E' quindi particolarmente potente e robusta nel caso di modelli organizzativi che assumono come caratterizzante e specifica la dimensione di rete, come nel caso dei modelli emergenti di organizzazione dei servizi sociali territoriali.

Più generale è proprio la natura complessa di molti fenomeni sociali e la loro in tal senso caratterizzazione come "Sistemi adattivi complessi", il cui funzionamento è frutto dell'emergere, spesso non prevedibile, di sistemi relazionali fra gli attori coinvolti (i, come vedremo, "nodi della rete"), che spinge verso l'adozione di questo approccio di analisi.

In questo ambito numerosi studi e ricerche empiriche¹¹ hanno analizzato in particolare i meccanismi di formazione delle relazioni fra le diverse entità che in rete concorrono nella erogazione di servizi, la loro evoluzione dinamica nel tempo, le diverse morfologie che le caratterizzano, in termini di fenomeni quali centralizzazione/decentralizzazione, densità e direzionalità delle relazioni, formarsi di hub centrali, costituzione di sottogruppi, frammentarietà, ecc.

Un ambito particolarmente saliente, come vedremo, riguarda due temi di analisi molto importanti ai fini della definizione di adeguate politiche e misure di intervento:

¹⁰ Questa fase di osservazione è stata estesa in corso d'opera fino a maggio 2020 a causa della emergenza COVID 19.

¹¹ Vedere la bibliografia in appendice.

- I modelli e le modalità di *governance* e quindi di orientamento, guida e stimolo affinché la loro creazione ed evoluzione sia in qualche modo governata verso modelli maggiormente funzionali, tema a cui daremo particolare rilievo nel corso di questo e dei successivi report.
- Il rapporto fra tipologie e modelli di rete e le loro performances rispetto agli obiettivi per cui sono state costituite.

COME SI LEGGE UNA RETE SOCIALE, SE NE INTERPRETA IL FUNZIONAMENTO E LE SUE DINAMICHE

Una qualsivoglia rete è graficamente costituita (vedere sotto) da un insieme di nodi legati fra di loro da relazioni. I nodi di una rete sono le entità che la costituiscono, persone, enti, aziende, ecc. Le relazioni sono i legami che connettono i nodi fra di loro, dai più semplici e intuitivi, ad esempio se parliamo di persone “chi ha legami di amicizia con chi”, fino a sistemi relazionali più specifici ed emblematici di quali dimensioni del funzionamento di una rete vogliamo indagare, ad esempio “con chi si scambiano informazioni e conoscenze in merito ad una specifica attività”, “con chi si è partecipato egli ultimi mesi ad una determinata attività”, ecc.

Già a immediato livello visivo una tipica rappresentazione grafica di una rete, quale quella della figura, permette di intravedere e valutare alcune delle caratteristiche evidenti di una rete e di interpretarne quindi i fenomeni sociali e organizzativi sottostanti.

I pallini sono i nodi, la loro dimensione varia con la metrica di rete che rappresentano ¹², la cui varietà consente di ottenere una serie di indicatori utili a comprendere le caratteristiche ed il funzionamento della rete, ad esempio quali nodi sono più importanti, centrali o marginali,

¹² La più immediata di tali metriche è il numero di volte in cui il nodo è stato segnalato dagli altri nodi (definito “indegree”); il colore del nodo indica qualsivoglia caratteristica (attributo) dello stesso (ad esempio il tipo di ente a cui appartiene, ecc.); le linee indicano che fra i nodi sussiste la relazione in oggetto (es. si conoscono, si scambiano informazioni, ecc.); la presenza di una freccia indica “chi ha indicato chi”; i nodi sono tanto più vicini fra di loro quanto maggiori sono le relazioni fra di loro, dando vita a sottogruppi (detti “cluster”) composti da entità più vicine fra di loro di quanto lo siano rispetto ai componenti di altri gruppi a loro volta maggiormente coesi al loro interno (a tal fine uno specifico algoritmo individua tali sottogruppi e permette di identificare i nodi che vi appartengono colorandoli con un colore specifico); si individuano i nodi più centrali attraverso un indicatore numerico di centralità (detto “betweenness”) che esprime quanto il nodo può essere considerato o meno un *hub*: si mappano a vista i nodi marginali, isolati, tributari di altri, ecc.

Fra le varie metriche disponibili si segnalano, oltre ai citati “indegree” e “betweenness”, l’“outdegree” che misura in qualche modo la “espansività” di un nodo in termini di quante relazioni in uscita ha; rapportandolo all’indegree si riesce a valutare il “bilancio relazionale”, ovvero quanto un nodo è cercato dagli altri o è al contrario tributario; il valore di quanti nodi di secondo livello un nodo può raggiungere (“gli amici degli amici”) e quindi il suo grado di potenziale influenzamento; la ratio fra numero di volte in cui il nodo è stato indicato e il numero di nodi che lo hanno indicato: quanto più vicino è a 1 quanto più il nodo è stato indicato da una varietà di altri nodi e non tendenzialmente dagli stessi o da addirittura da un unico nodo; l’indice di “brokeraggio” che a sua volta esprime la varietà dei nodi connessi ad un dato nodo in termini di composizione rispetto a qualsivoglia variabile che si vuole prendere in considerazione, ad esempio tipologia di ente, natura pubblica o privata, ecc.; il “pagerank” che fornisce un altro indicatore di popolarità, quello in particolare utilizzato da Google per attribuire il ranking di una pagina web; l’indice di “reciprocità” che misura quanto le relazioni sono bilaterali o unilaterali; l’indice di “transitività”, quello di “clustering” e quello di “numero di triangoli chiusi” che nel loro insieme restituiscono una indicazione della tendenza meno a chiudere triangoli di relazioni, creando quindi strutture più fitte; l’indice di “modularità” che indica se e quanto tale tendenza porta alla creazione di sottogruppi; a tal fine sono disponibili tutta una serie di strumenti per identificare e circoscrivere tali sottogruppi in maniera sempre più delimitata (“cliques”, blockmodel, ecc.).

ecc., la densità delle relazioni, le aree di vuoti relazionali, la presenza e natura di sottogruppi, la specificità e il ruolo di ogni nodo rispetto al sistema relazionale in oggetto, le criticità esistenti e loro natura.

Il combinato di ispezione visiva e di analisi degli indicatori consente una potente rappresentazione e analisi del funzionamento delle reti, rappresentazione ulteriormente potenziata quando la rilevazione delle reti è ripetuta nel tempo e consente quindi una analisi delle dinamiche di evoluzione e mutamento, e quindi del loro funzionamento nel tempo, prefigurando quindi possibili scenari e logiche di intervento pro-attivo sul governo intenzionale di tali dinamiche (governance), in funzione in particolare di orientare le reti verso assetti maggiormente funzionali o scevri di criticità che ne possono negativamente influenzare le performances, fra le quali rientrano le stesse caratteristiche morfologiche e di funzionamento delle reti.

Un elemento fondamentale quindi per interpretare una rete è la individuazione delle morfologie di rete emergenti, delle loro caratteristiche salienti, delle loro potenziali criticità e dei loro punti di forza, della loro evoluzione nel tempo e delle dinamiche che la punteggiano e la qualificano. Possiamo in prima istanza fare riferimento ad alcuni modelli "idealtipici" di rete (vedere appendice metodologica).

La valutazione di quanto una struttura di rete reale si avvicina o meno a uno o all'altro degli "idealtipi" e delle possibili traiettorie evolutive di una rete fa da riferimento per la analisi, l'interpretazione e la valutazione delle reti effettive che si stanno esaminando, rispetto alla diversa coerenza e funzionalità che ogni struttura di rete ha rispetto agli obiettivi e alle performances attese dalla adozione di un modello a rete, al contesto da cui scaturiscono, alle ragioni contingenti o storiche che lo condizionano, ecc.

In generale, e in parte intuitivamente, è chiaro che - indipendentemente dalle specificità - una rete molto accentrata ed una rete al contrario molto decentrata e policentrica hanno entrambe pro e contro: una rete del primo tipo accelera molto la trasmissione gerarchica di contenuti (informazioni, disposizioni, incarichi, ecc.), mentre una rete del secondo tipo in particolare molto assortiva favorisce l'innovazione, in quanto ibrida e "contagia" mondi diversi. Per ognuna delle diverse strutture la funzionalità che ha non è in sé assoluta ma dipende da cosa si intende, o si può, ottenere adottando un modello a rete e governandone l'assetto verso l'uno o l'altro dei modelli, oppure lasciando che la rete si formi spontaneamente assumendo l'uno o l'altro degli assetti possibili attraverso un processo di auto-organizzazione. In appendice vengono illustrati sinteticamente alcune chiavi di lettura delle reti rispetto al tema delle loro differenti funzionalità.

La analisi delle reti dei progetti di WECARE Misura 1 è stata realizzata con l'approccio e le tecniche della Social Network Analysis, di cui verranno di seguito illustrati i risultati relativi alla fase di avvio dei progetti, elaborati sulla base delle rappresentazioni date dai soggetti Capofila e

dai Partners partecipanti ai progetti ricostruite attraverso la somministrazione ad essi di un questionario specifico ¹³.

¹³ Il piano di interviste ha avuto una logica a cascata, a partire dalla raccolta delle informazioni attraverso un questionario online somministrato ai rappresentanti dei Capofila con responsabilità dirette nei progetti, a cui è stato anche chiesto quali altre persone delle altre organizzazioni sono state coinvolte nel progetto, a cui è stata indirizzata la seconda ondata di interviste.

CAPITOLO 1

LA RETI TERRITORIALI DEI PROGETTI

LE RILEVAZIONI REALIZZATE: FASE 1 E FASE 2

Nell'analisi delle reti fra le entità che fanno parte dei progetti della Misura 1 di WECARE e attraverso di esse più in generale di quelle territoriali, i nodi che sono stati rilevati nella prima rilevazione (Fase 1) sono tutte le entità che sono entrate a far parte dei progetti come partners formali, a cui sono state poste una serie di domande volte a ricostruire:

- Le relazioni pre-esistenti ai progetti WECARE, con gli stessi partner coinvolti ed in genere con altri relativamente a progetti simili.
- Le relazioni fra di loro durante la fase iniziale (individuata nel periodo luglio 2019-aprile 2020)
- Le relazioni fra di loro e tutti gli altri soggetti comunque coinvolti nei progetti WECARE.

Nella fase 2 sono state rilevate nuovamente le stesse relazioni di cui ai punti A e B stabilitesi durante il secondo periodo di osservazione (periodo successivo fino a fine 2020).

L'ipotesi su cui si è lavorato è stata quindi quella di analizzare come reti territoriali già costituite siano state modificate e sono evolute e consolidate via via nel tempo attraverso l'innestarsi su di esse della progettualità WECARE, uno di cui obiettivi è esattamente quello di favorirne il consolidamento stimolando processi collaborativi sui territori, agendo sulla domanda di innovazione e promuovendo una migliore governance locale per la creazione di ecosistemi territoriali fertili (Distretti di Coesione Sociale).

Si è quindi indagato in particolare su che tipo di processi collaborativi sono emersi nel tempo, leggendoli a partire dalle reti relazionali costituite.

La analisi di fase 2, oggetto di questo report si è rivolta alla stessa platea coinvolta nella prima fase.

LE RELAZIONI PRESE IN ESAME

Le relazioni prese in esame in ogni analisi di rete possono essere svariate; si tratta quindi fra tutte quelle possibili di individuare quelle che le ipotesi guida della specifica analisi suggeriscono essere le più significative. A tal fine va subito precisato che i sistemi relazionali che vengono ad

essere rappresentati, le reti che si studiano, la loro morfologia e le caratteristiche che presentano, sono relative sempre e SOLO alla presenza, intensità, direzionalità di QUELLE relazioni. Se quindi ad esempio, nelle ipotesi di lavoro non è stata presa in considerazione la relazione di amicizia, la rete che si analizza non contemplerà questa dimensione, ma questo NON vuole dire che NON ci siano relazioni di amicizia, ma semplicemente che queste non sono state oggetto di rilevazione. Ugualmente, se risultasse che fra due nodi non vi sono relazioni, questo non significa che non ci sono relazioni tout court fra di loro, ma che non ci sono rispetto alle specifiche dimensioni relazionali prese in considerazione in quanto ritenute pertinenti rispetto alle ipotesi di ricerca.

Per quanto riguarda l'analisi in oggetto la scelta delle relazioni rispetto a cui è stato chiesto se e con chi esse si sono costituite, è stata fatta sulla base di una scelta motivata dalle finalità della ricerca. Poiché attraverso di essa quello che si vuole fare emergere sono i modelli organizzativi di rete, in funzione di una analisi più generale dei modelli di governance delle reti - anche in chiave di suggerimenti e indicazioni per le politiche regionali - le relazioni analizzate sono quelle tipiche che sono funzionali a fare emergere una serie di caratteristiche salienti di natura organizzativa.

Sono state quindi oggetto di rilevazione:

- A) Relazioni pre-esistenti ai progetti WECARE
- B) Relazioni attivate con altri soggetti, diversi da quelli facenti parte delle compagini progettuali ma che comunque sono stati coinvolti nella realizzazione del progetto
- C) Relazioni con i partners dei progetti e gli altri attori coinvolti inerenti il funzionamento dei progetti WECARE:
 - a) Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.
 - b) Realizzare attività specifiche previste dal progetto
 - c) Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative
 - d) Ricercare e confrontare soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste
 - e) Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori
 - f) Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso
 - g) Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni
 - h) Coinvolgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership
 - i) Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze
 - j) Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.
 - k) Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.
 - l) Comporre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.
- D) Relazioni inerenti al ruolo esercitato da ogni soggetto rispetto al grado di attivazione dimostrato e al grado di influenza esercitato nei progetti WECARE.

Alcune delle relazioni hanno a che fare con la presenza di rapporti indipendentemente dai progetti WECARE, altre con il funzionamento operativo dei progetti, in particolare con la di-

menzione dello scambio di informazioni e conoscenza, i processi di innovazione, le attività di natura regolativa/normativa, le attività di problem solving, il livello di coinvolgimento e di potere (inteso come influenza esercitata).

Le relazioni del blocco C in particolare sono state ricondotte a quattro famiglie tipo:

1. Relazioni stabilite per svolgere attività operative e di problem solving (comprende le voci a, b, d, i)
2. Relazioni stabilite per svolgere attività legate ai processi di innovazione (c,e)
3. Relazioni stabilite per svolgere attività di sviluppo della rete (f,g,h)
4. Relazioni stabilite per svolgere attività di gestione di natura manageriale (j,k,l) ¹⁴.

L'assenza di relazioni fra due nodi non significa che quei soggetti non hanno relazioni fra di loro, ma che non ne hanno finora avute rispetto alle dimensioni prese in esame nei blocchi A, C e D.

Dell'insieme dei 22 Capofila tutti hanno risposto e indicato quali altre entità sono entrate a far parte del progetto e a quali persone di esse indirizzare "a cascata" la rilevazione (oltre ad indicare le ulteriori persone della loro stessa organizzazione da coinvolgere) dando luogo ad un universo composto complessivamente da 137 entità (di cui 22 capofila dei progetti e 38 enti gestori) di cui 96 hanno risposto al questionario nella fase 1°, con una redemption totale pari quindi al 70,1%.

Nella seconda rilevazione il questionario è stato sottoposto solo a questi 96 soggetti, di cui hanno risposto 67, con una redemption pari al 70% ¹⁵. L'insieme di nodi delle reti rilevate nelle due fasi di analisi è pari a 552 (insieme delle organizzazioni che hanno risposto e di quelle segnalate da queste). Le diverse persone delle varie organizzazioni che hanno risposto al questionario nelle due rilevazioni sono state complessivamente 153 ¹⁶.

¹⁴ Li abbiamo denominati così anche se si tratta di un linguaggio spesso avulso dal contesto culturale di riferimento, in quanto a tutti gli effetti sono attività e relazioni che hanno tale natura, afferenti alla gestione non di tipo amministrativo ma appunto manageriale di un progetto, in questo caso applicate alla gestione di una rete.

¹⁵ Nella fase 2 il questionario è stato sottoposto solo alle stesse organizzazioni che avevano risposto alla prima fase al fine di rendere possibile il confronto fra le due fasi di rilevazione. I nodi che compaiono nelle reti sono tuttavia in numero maggiore delle organizzazioni che hanno risposto, in quanto un soggetto che non ha risposto può comunque essere segnalato da chi ha risposto come entità con cui è in relazione, facendolo diventare nodo della rete

¹⁶ Tutti i dati di rete che vengono illustrati sono relativi alle organizzazioni a cui sono state aggregate le risposte delle persone ad esse afferenti che hanno risposto al questionario, e che erano state indicate dai responsabili di ogni organizzazione capofila, così come avevano indicato le altre organizzazioni e le relative persone di riferimento da coinvolgere nella survey; ogni organizzazione è quindi un nodo della rete e tutte le elaborazioni dei dati di rete assumono le organizzazioni come unità di analisi; tutte le elaborazioni riguardanti domande non di rete sono invece relativi alle persone e quindi hanno base di risposte pari a 153.

CAPITOLO 2

LA STRUTTURA DELLE RETI RILEVATE

LA COMPOSIZIONE DELLE RETI RILEVATE AL TERMINE DELLA FASE 2

Complessivamente l'insieme di soggetti costituito da capofila e dai partners dei progetti WECARE, dagli altri soggetti terzi coinvolti nei progetti, da tutti quelli che facevano già parte di reti pre-esistenti a questi progetti, nella prima rilevazione ha dato vita ad una rete composta da 337 entità diverse, che nella seconda sono passate a 443, con un aumento quindi del 31%. Aggiungendo anche i nodi della rete pre-esistente ai progetti WECARE l'insieme dei soggetti in rete fra di loro prima e durante i progetti è pari a 552 ¹⁷.

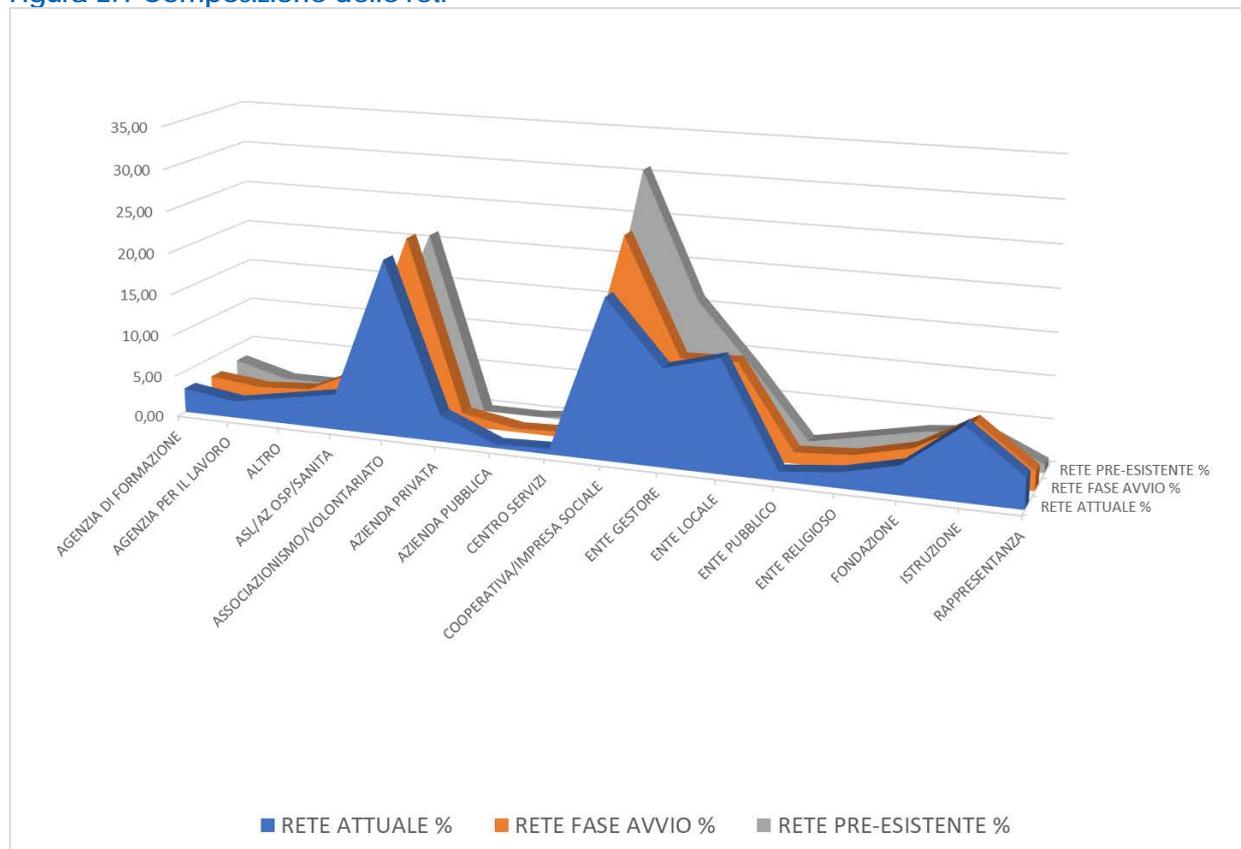
Nonostante quindi il periodo difficile dovuto alla emergenza Covid, i progetti hanno ampliato i loro sistemi relazionali, coinvolgendo altri soggetti, diversi da quello sperimentati in passato e durante la prima fase dei progetti WECARE. La composizione dei soggetti che fanno parte della rete infatti varia in maniera significativa confrontando (tab. 2.1 e fig. 2.1) la rete pre-

Tabella 2.1 Composizione delle reti

Tipologia	Rete attuale%	Rete fase avvio%	Rete pre-esistente %
Agenzia di formazione	2,93	2,68	3,02
Agenzia per il lavoro	2,03	2,01	1,34
Asl/azienda osped./sanità	4,29	5,37	5,7
Associazionismo/volontariato	20,99	22,15	21,14
Azienda privata	3,16	1,57	0
Azienda pubblica	0,45	0,45	0
Centro servizi	0,68	0,67	0,67
Cooperativa/impresa sociale	18,96	24,61	30,87
Ente gestore	11,51	10,96	16,11
Ente locale	13,32	11,19	8,72
Ente pubblico	1,13	1,34	0,67
Ente religioso	1,81	1,79	2,01
Fondazione	3,39	3,36	3,36
Istruzione	8,58	7,16	4,03
Rappresentanza	3,61	2,24	1,01
Altro	3,16	2,46	1,34

¹⁷ Come già detto in precedenza nella Network Analysis la base delle elaborazioni è l'intero dataset costituito da coloro che hanno risposto alla survey più tutti coloro che anche se non hanno risposto sono stati segnalati da chi ha risposto come soggetti con cui essi hanno una relazione, diventando quindi nodi della rete.

Figura 2.1 Composizione delle reti



esistente a WECARE con quelle in fase di avvio e fase di consolidamento/attività piena (oggetto della seconda rilevazione analizzata in questo report).

Si assiste via via ad una maggiore diversificazione della tipologia di soggetti che fanno parte della rete: l'indice di concentrazione passa infatti da 0,69 a 0,55¹⁸, cresce quindi la tipologia di soggetti meno presenti inizialmente, in particolare enti di rappresentanza, aziende, enti locali, mentre cala sensibilmente la presenza di cooperative/impresie sociale e resta costante quella dell' associazionismo/volontariato.

Un effetto che sembra quindi emergere è quello di una diversificazione della gamma di entità che entrano a far parte delle reti - in particolare rispetto a quella "storica" rappresentata dai soggetti tipici (enti gestori, cooperative/impresie sociali, associazionismo/volontariato) che nella rete pre-esistente a WECARE rappresentava il 68,1% e nella fase avanzata dei progetti il 51,5% - e di una maggior apertura verso l'ambiente di riferimento ed i territori.

¹⁸ E' stato utilizzato l'indice di Gini: 0= massima dispersione, 1= massima concentrazione.

Un effetto che solo l'analisi qualitativa di progetti consente di comprendere quanto sia frutto anche della necessità che i progetti hanno avuto di dover "gioco forza" ricercare nuove collaborazioni per le mutate condizioni dei progetti. Resta comunque fortemente plausibile che un effetto di WECARE è stato proprio quello di indurre tale processo di diversificazione, anche se va sempre ricordato che in fase di avvio e quindi di formazione delle partnership il 48,6% degli attori presenti nelle reti dei progetti WECARE era già presente nella rete pregressa di relazioni, mentre il 60,4% di tutti i soggetti che facevano parte delle reti pregresse hanno fatto parte delle reti generate attraverso i progetti WECARE.

Su una rete fitta di rapporti già in essere WECARE si è innestato in maniera ambivalente, rafforzandoli ma anche ridefinendoli.

LE CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE RETI

L'analisi ha in primo luogo ricostruito i cluster che compongono la rete. Anziché infatti concentrarsi sulle specifiche reti dei 22 progetti, considerando ognuna di esse a sé stante, si è preferito – già a partire dalla prima fase di analisi – analizzare l'insieme di relazioni e la loro evoluzione nel tempo. Questo al fine di evidenziare la eventuale presenza di:

- aggregazioni, su base territoriale in particolare ma non solo, più ampie,
- presenza di soggetti multi-appartenenti, e quindi in grado di svolgere un ruolo di "brokeraggio", essenziale ad esempio per favorire processi sia di innovazione, che di circolazione e standardizzazione di modelli e prassi di intervento;
- fenomeni di rarefazione delle relazioni fra attori dello stesso progetto e di loro "scioglimento" all'interno di altri sistemi relazionali in qualche modo più forti.

A tal fine sono stati rilevati attraverso tecniche di evidenziazione di comunità, tipiche della Network Analysis, i cluster, ovvero raggruppamenti di nodi della rete caratterizzati dall'aver maggiori relazioni al loro interno rispetto a quelle che hanno con i nodi facenti parte degli altri cluster, e questo indipendentemente dalla appartenenza allo stesso progetto.

Nella fase di avvio dei progetti sono stati individuati 16 cluster, numero inferiore a quello dei progetti, a dimostrazione quindi della prima ipotesi formulata, ovvero la presenza di fenomeni di aggregazione. Nella fase oggetto della seconda rilevazione il numero di cluster è passato a 15, indicando – lo approfondiremo fra poco – la presenza di fenomeni di aggregazione ulteriore o di "scioglimento".

Esaminando i grafi delle reti e interpretandoli alla luce della ispezione visiva resa possibile dalle loro rappresentazioni e di una serie di metriche quantitative, specifiche della Network Analysis (vedere da pag. 14 in poi) sono possibili una serie di considerazioni interessanti. Ricordiamo che nei grafi sottostanti tutti i nodi appartenenti allo stesso cluster sono identificati dallo stesso colore. Per quanto riguarda la grandezza del nodo, di volta in volta nel grafo stesso è indicato a quale metrica e quindi a quale caratteristica della rete si riferisce, e quindi quale è il fenomeno che aiuta a interpretare a proposito della natura delle reti analizzate.

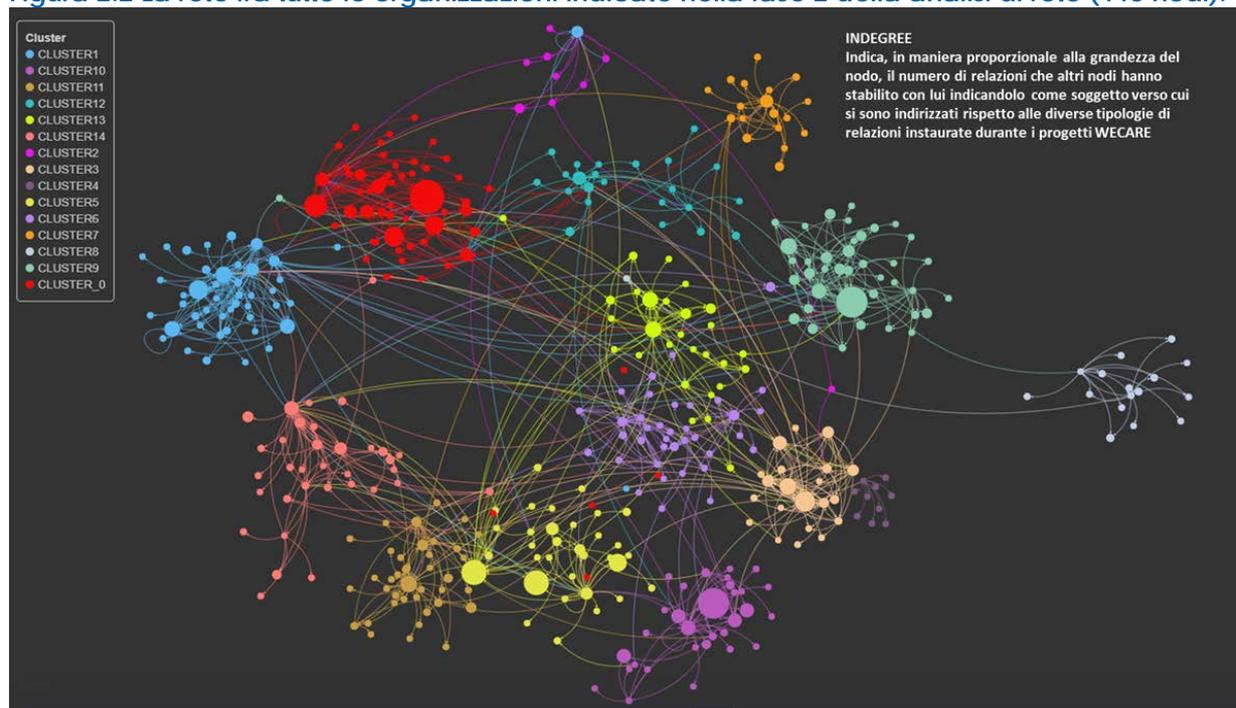
Esaminando la rete nella fase (Fase 2) di consolidamento e di piena attività dei progetti (quantunque condizionata dalla pandemia) vediamo in particolare che emergono alcune aggregazioni molto significative, in cui progetti diversi di fatto danno luogo a reti che li travalicano e si estendono quindi a più di essi, sulla base di aggregazioni territoriali, in particolare nell'area novarese e in quella del sud cuneese.

Altri cluster pluri-progetto sembrano costituire aggregazioni più labili, anche casuali, e quindi interpretabili come fenomeni leggibili quasi come prodromi di potenziali aggregazioni locali ancora debolmente costituite.

Non emergono aggregazioni invece non su base territoriale, ovvero riconducibili ad esempio a tematiche comuni affrontate o a altre forme di cross-fertilization fra progetti, dove la reti diventano di fatto delle vere e proprio "Community-of-practice/interest".

Ci sembra di poter dire che questa tematica costituisce una possibile linea di sviluppo organizzativo futuro.

Figura 2.2 La rete fra tutte le organizzazioni indicate nella fase 2 della analisi di rete (443 nodi).



Nota: Ad ogni colore corrisponde un diverso cluster (15 in totale)

Figura 2.3 Le principali aggregazioni di progetti su base territoriale.

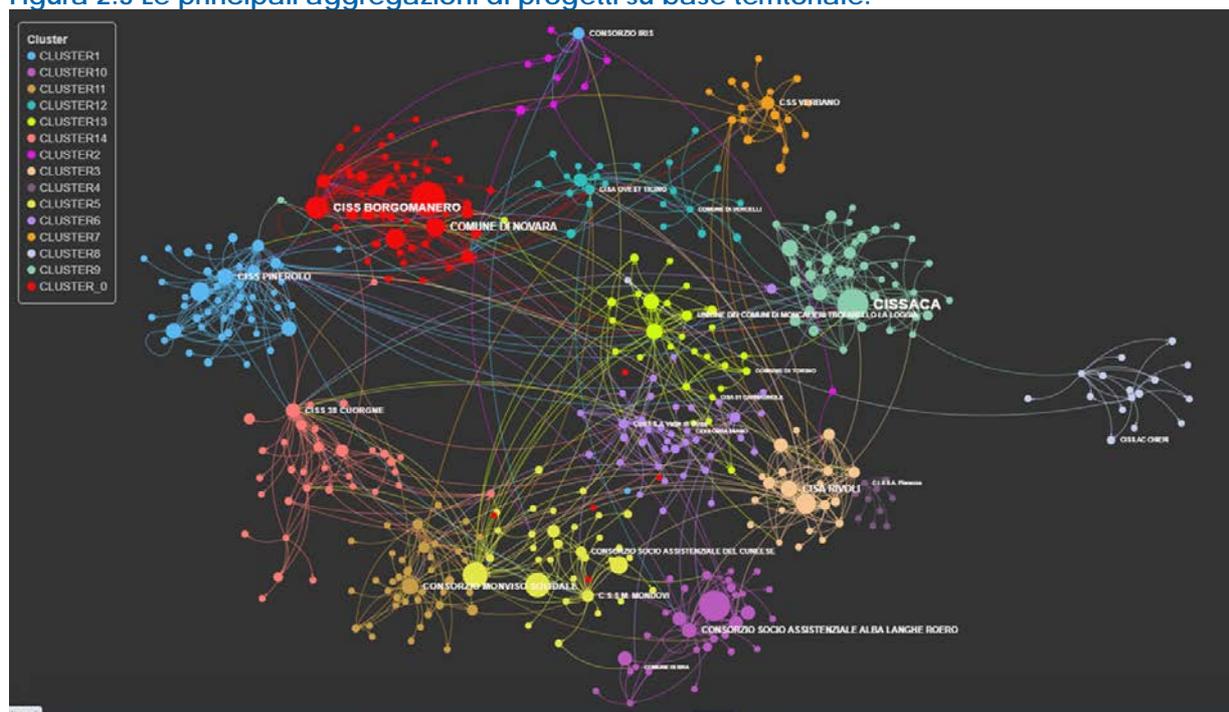


Figura 2.4 I nodi più importanti della rete (maggiormente indicati dagli altri come organizzazioni con cui si è stabilita una relazione durante la realizzazione dei progetti WE CARE).

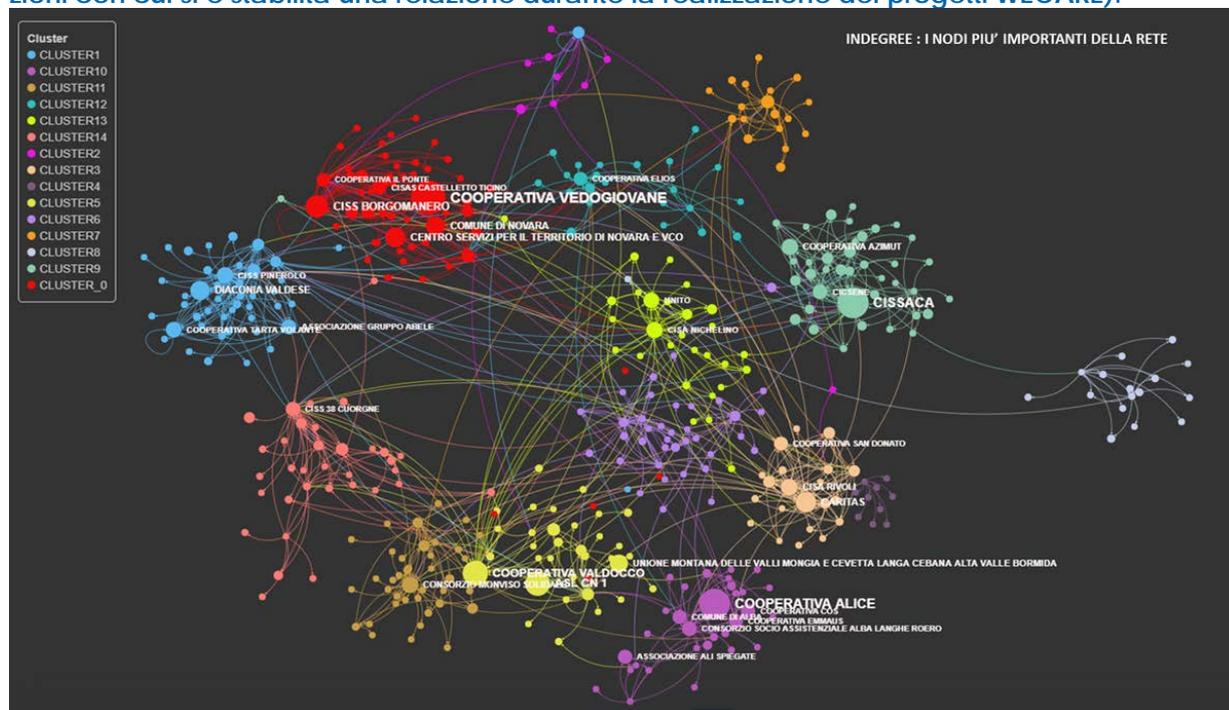


Figura 2.7 Grafo delle reti: metrica BETWEENESS (al cui valore il diametro del nodo è proporzionale).

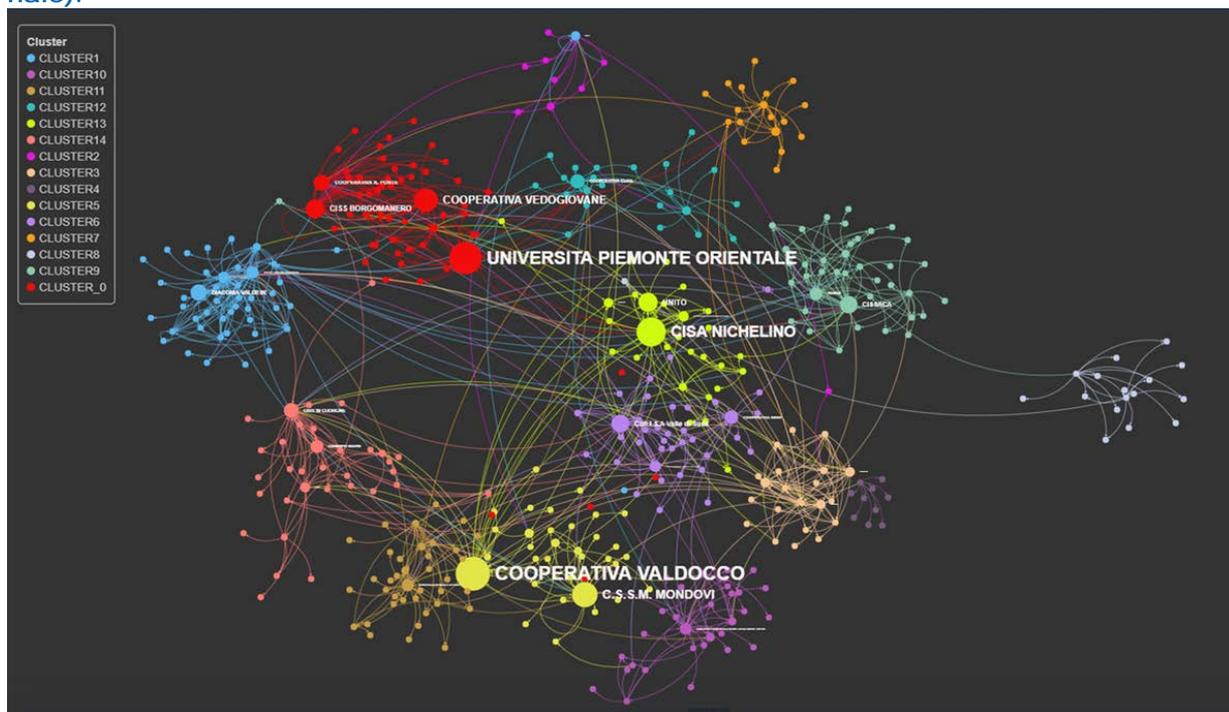


Figura 2.8 Grafo delle reti: metrica TRIANGLES (al cui valore il diametro del nodo è proporzionale).

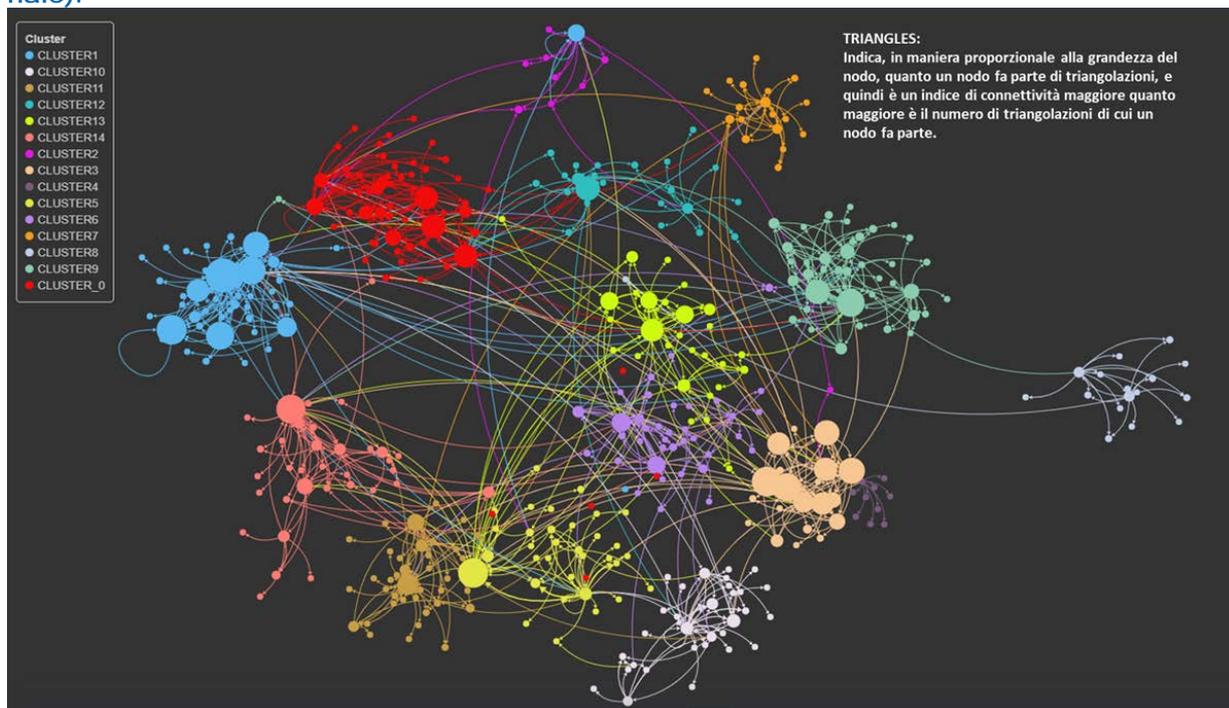


Figura 2.9 Grafo delle reti: metrica TRIANGLES (al cui valore il diametro del nodo è proporzionale)

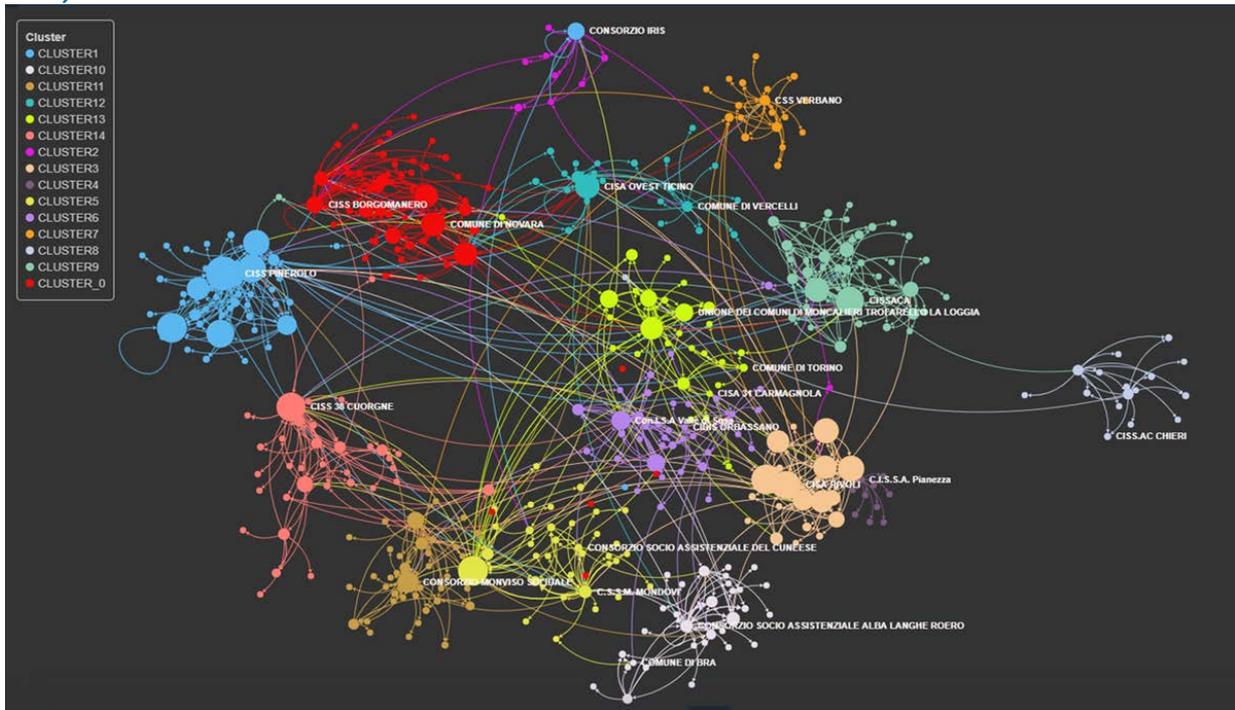


Figura 2.10 La rete fra tutte le organizzazioni indicate nella fase 2 della analisi di rete (443 nodi) rappresentata secondo il ruolo di ogni organizzazione nei progetti WECARE

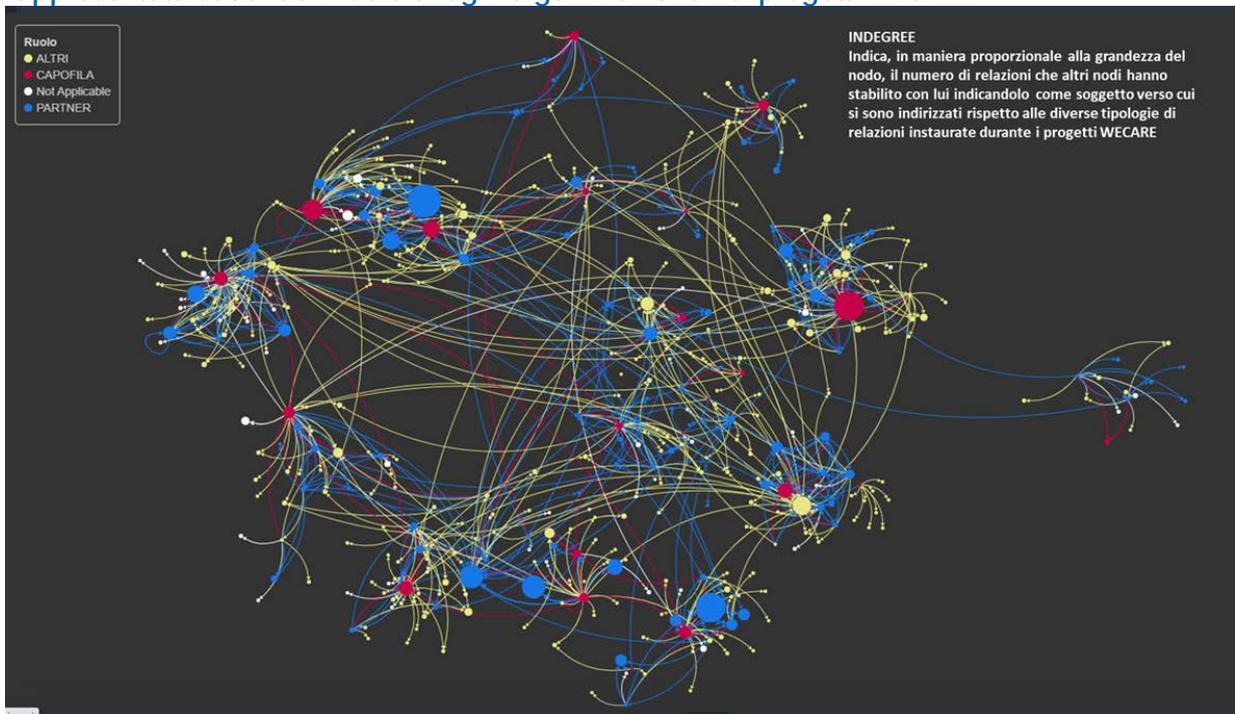


Figura 2.11 La rete fra tutte le organizzazioni indicate nella fase 2 della analisi di rete (443 nodi) rappresentata secondo il ruolo di ogni organizzazione nei progetti WECARE

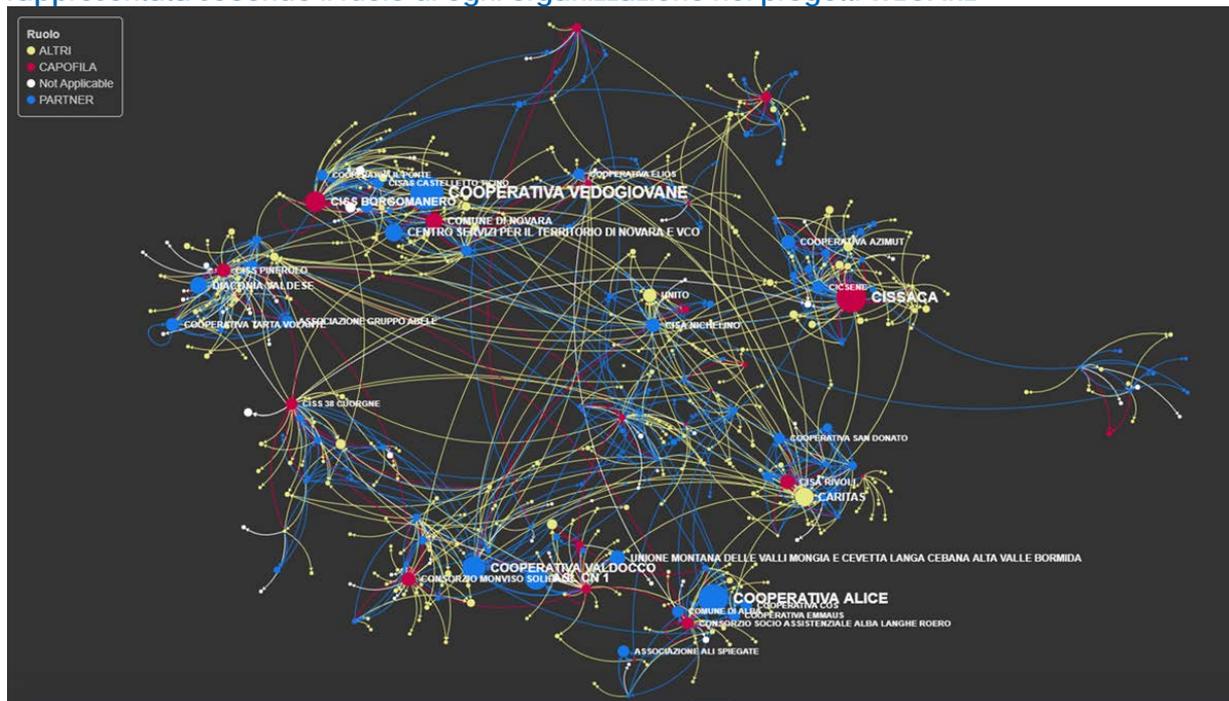
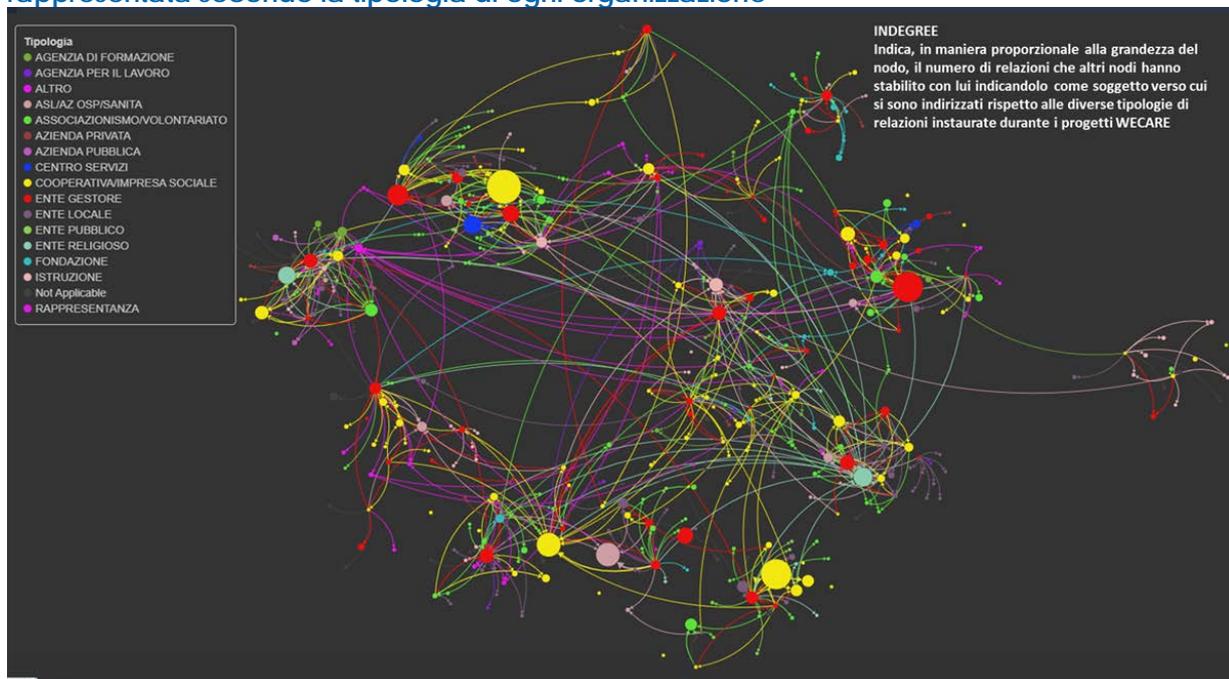


Figura 2.12 La rete fra tutte le organizzazioni indicate nella fase 2 della analisi di rete (443 nodi) rappresentata secondo la tipologia di ogni organizzazione



Il network complessivo emerso nella fase avanzata di sviluppo dei progetti mostra una struttura a "piccoli mondi", poco connessi fra di loro ma che di fatto hanno dato luogo ad una "federazione" di cluster la cui dimensione territoriale è più ampia di quella riconducibile alla dimensione dei 22 progetti di WECARE, configurando quindi una serie di poli che in parte è frutto di

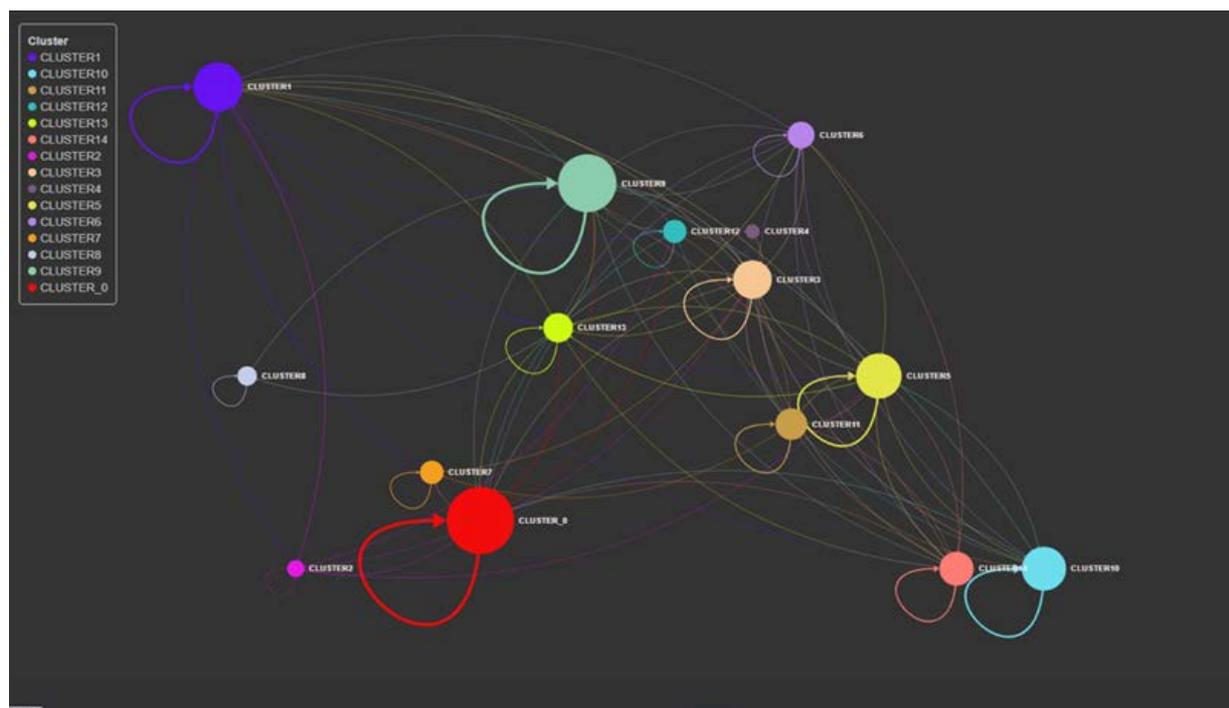
queste aggregazioni, in parte coincide invece con le reti di singoli progetti fortemente radicati su uno specifico territorio. Sembra profilarsi una segmentazione intermedia fra quella attuale basata sugli enti gestori e quella dei quadranti, al netto della provincia di Torino e dell'area metropolitana che sembrano invece riflettere una maggior frammentazione, con l'emergere di alcuni poli coincidenti con aree specifiche (Pinerolo, Cuornè) nella prima e invece una accentuazione nella fascia di comuni che compongono la cintura di Torino, poco integrati al di là della dimensione di progetto che funge da catalizzatore localizzato di grappoli di essi attorno ad un polo, e in alcuni casi privi di soggetti particolarmente attrattori e di importanti flussi di relazione, nonostante in alcuni casi le aree afferenti siano particolarmente popolose. Restano in ogni caso scarsi i flussi fra i diversi cluster, come si vede dalla tabella seguente, da cui emerge con chiarezza come la grandissima parte delle relazioni è interna ai cluster.

Tabella 2.2 Flussi di relazione fra cluster

	CLUSTER1	CLUSTER10	CLUSTER11	CLUSTER12	CLUSTER13	CLUSTER14	CLUSTER2	CLUSTER3	CLUSTER4	CLUSTER5	CLUSTER6	CLUSTER7	CLUSTER8	CLUSTER9	CLUSTER_0
CLUSTER1	81,8%	1,8%	0,9%	0,0%	0,9%	0,9%	8,2%	1,8%	0,0%	0,9%	1,8%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%
CLUSTER10	0,0%	82,4%	2,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%	0,0%	3,9%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CLUSTER11	0,0%	0,0%	87,3%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	4,8%	0,0%	3,2%	1,6%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%
CLUSTER12	2,4%	0,0%	4,8%	69,0%	0,0%	0,0%	2,4%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	11,9%
CLUSTER13	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	80,4%	0,0%	0,0%	3,9%	0,0%	5,9%	2,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
CLUSTER14	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	83,6%	0,0%	1,5%	0,0%	9,0%	1,5%	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%
CLUSTER2	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CLUSTER3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	1,4%	88,9%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%
CLUSTER4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	90,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CLUSTER5	4,8%	3,2%	3,2%	0,0%	11,1%	4,8%	1,6%	4,8%	0,0%	65,1%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CLUSTER6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	6,6%	0,0%	3,3%	0,0%	1,6%	83,6%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%
CLUSTER7	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	92,6%	0,0%	0,0%	3,7%
CLUSTER8	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	95,7%	4,3%	0,0%
CLUSTER9	3,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	88,9%	1,0%	1,0%
CLUSTER_0	2,5%	1,7%	0,0%	4,1%	2,5%	1,7%	1,7%	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%	0,0%	0,8%	82,6%

Nota: ad ogni incrocio fra riga e colonna è riportata la percentuale di relazioni fra il cluster della riga e la relativa colonna; il valore del 66,7% fra cluster 2 e cluster 1 significa che per il 66,7% delle volte i nodi appartenenti al cluster 2 hanno indicato nodi appartenenti al cluster 1)

Figura 2.13 Grafo con i flussi di relazioni fra i diversi cluster



Un altro effetto che sembra quindi riconducibile a WECARE è la creazione di ulteriori aggregazioni territoriali. Parte di esse sembra essere il risultato di sistemi relazionali che collegano e integrano fra di loro i diversi progetti, parte avviene sulla base di polarizzazioni costituite attorno a progetti dove alcuni nodi specifici giocano un ruolo importante di concentrazione e attrazione.

Emerge a tal proposito un ulteriore elemento che differenzia i diversi progetti e le aggregazioni/reti emergenti attorno ad essi. Infatti se guardiamo ad esse notiamo una notevole variabilità rispetto a chi e come viene esercitato tale ruolo di concentrazione/attrazione, sia a livello di singolo progetto che di rete allargata.

In alcuni casi tale ruolo coincide con il capofila del progetto, in altri no, in alcuni nell'ente gestori ed in altri in entità di natura diversa, quali tipicamente cooperative, in altri ancora è condiviso e non spicca un nodo che lo accentra su di esso.

Ne emerge una varietà notevole di situazioni e di strutture di rete (topologie di rete). Questo lo notiamo agevolmente scorrendo e confrontando i vari grafi riportati sopra, da cui si ricavano in particolare quali nodi sono più importanti, quali capofila e quali enti gestori sono più citati, ecc. In generale a colpo d'occhio balzano alcuni nodi di dimensione particolarmente accentuata, che riflette il valore elevato della metrica misurata, in particolare nei primi quattro il valore del cosiddetto INDEGREE, che indica, appunto in maniera proporzionale alla grandezza del nodo, il numero di relazioni che altri nodi hanno stabilito con lui indicandolo come soggetto verso cui si sono indirizzati rispetto alle diverse tipologie di relazioni instaurate durante i progetti WECARE. Maggiore è la grandezza del nodo è maggiore è la sua "popolarità" o per meglio dire il ruolo di catalizzatore che gli viene riconosciuto. E come si nota hanno natura diversificata, ma emerge che in buona parte dei casi non si tratta degli enti capofila dei progetti.

Particolarmente pesanti sono gli enti del terzo settore ed in un caso l'ASL (CN1), mentre nonostante la rilevante presenza sul totale degli enti che compongono le reti (attorno al 20%) le associazioni e gli enti del volontariato sono poco indicati fra i soggetti con cui si è stabilito un elevato numero di relazioni, come altrettanto avviene per le restanti tipologie di soggetti.

CISSACA nell'alessandrino ha costituita una aggregazione fortemente centrata su di essa a livello di quadrante aggregando i diversi enti gestori locali, così come in parte CISS 38 a Cuornè e CSS Verbano nel VCO, dove tuttavia i rispettivi enti gestori e capofila dei progetti non hanno il peso che ha CISSACA, vero e proprio "big player" locale.

L'area novarese è fitta di relazioni, molto magliata e centrata su una cooperativa (Vedogiovanne) che viene segnalata molto frequentemente, configurandosi come uno dei nodi principali della intera rete.

Nel cuneese il peso più importante è giocato da due cooperative (Alice e Valdocco) con un peso maggiore rispetto agli enti gestori della zona e dalla ASL di Cuneo.

Nell'area metropolitana di Torino il CISA Nichelino fa da riferimento più citato rispetto al capofila del progetto che lo vede coinvolto (Unione comuni Moncalieri, ecc.).

Nel pinerolese la rete è una delle più plurali, con un numero elevato di soggetti che ricevono circa le stesse designazioni, senza che uno di essi emerga con particolare evidenza.

È tuttavia possibile ricondurre le diverse reti emerse a strutture e modelli tipici ricorrenti che caratterizzano i diversi cluster:

- una struttura "mono-centrica" basata su un hub centrale;
- una struttura invece "multi-centrica" basata su più nodi di importanza equiparabile ma con una duplice caratterizzazione:
 - o una a rete in cui tutti i nodi sono tendenzialmente in relazione con tutti gli altri e in cui i nodi più rilevanti sono una sorta di "primus inter pares";
 - o una seconda in cui si formano dei "grappoli" attorno a un numero limitato di nodi preminenti.

LETTURA E INTERPRETAZIONE DELLE RETI EMERSE

Le configurazioni di rete emerse erano già state evidenziate nel report relativo alla prima rilevazione di rete effettuata e sembra quindi confermata l'ipotesi già avanzata che esse riflettano connotazioni e stratificazioni specifiche di ogni territorio, senza che emerga nel ciclo di vita dei progetti preso in esame una struttura tipica ricorrente. Né nel contempo fra le due fasi si sono manifestate, se non in maniera marginale, tendenze tipiche nella evoluzione delle reti, quali tipicamente la frammentazione delle reti in sottoreti nettamente polarizzate, fino al limite della frattura.

Le strutture rilevate nella fase di avvio dei progetti si sono grosso modo riprodotte in quella di consolidamento e piena attività dei progetti, al netto come abbiamo detto di alcune variazioni che analizzeremo successivamente.

Accanto alla metrica INDEGREE ne abbiamo utilizzate altre tre, tutte utili a qualificare e arricchire ulteriormente il quadro interpretativo che emerge, in particolare per quanto riguarda alcuni temi salienti emersi.

La BETWEENESS indica, in maniera proporzionale alla grandezza del nodo, quale è la sua centralità, ovvero quanto ha un ruolo di «hub» relazionale, importante per connettere fra di loro nodi altrimenti non connessi. Si tratta di un indicatore indispensabile per capire – soprattutto in un contesto in cui, come illustrato prima, fra i diversi cluster esistono pochi flussi di comunicazione – quali nodi connettono punti diversi della rete, fungendo da hub che mediano e fanno da connettore dei sistemi relazionali.

Coerentemente con il quadro emerso il livello medio della metrica è basso, come facilmente si nota dal numero maggioritario di nodi di ridotta a dimensione e quindi a basso grado di centralità, segno di una struttura "a piccolo mondi" coesi e poco collegati al loro esterno, al netto del ruolo assunto dai pochi nodi rilevanti in quanto a grado di centralità: Università del Piemonte Orientale, cooperativa Valdocco, CISA Nichelino, che al di là delle marcate differenze tipologiche e di area, si collocano maggiormente al centro dei sistemi relazionali, probabilmente surrogando vuoti strutturali che nel passaggio dalla fase di avvio a quella a regime di progetti si sono manifestati nelle reti.

Anche in questo caso sembra essere di fronte a fenomeni probabilmente idiosincrasi, poco o per nulla generalizzabili come modello. Resta quindi, come già accennato, aperto il tema di come, una volta che si supponga – è ciò che cercheremo di verificare nella terza e ultima rilevazione – che tale struttura di rete permanga anche una volta terminati i progetti, e venuto quindi meno il loro potere collante, si crei una modalità di governance in grado di tenere cablata la rete complessiva, in particolare per quanto riguarda il tema della diffusione della innovazione al di là della dimensione locale.

Esaminando la centralità rispetto al ruolo nei progetti, come per l'INDEGREE emerge che in genere non sono i soggetti capofila dei progetti quelli con maggiore centralità nella rete.

Un successivo indicatore è denominato TRIANGLES ed indica, in maniera proporzionale alla grandezza del nodo, quanto un nodo fa parte di triangolazioni; è quindi un indice di coesione, maggiore quanto maggiore è il numero di triangolazioni di cui un nodo fa parte, come è tipico di strutture di rete molto magliate e fitte di relazioni.

Come si vede in genere il livello di triangolazione è elevato, segno della forte coesione interna ai cluster, dove lo è segnala la presenza tendenziale di una struttura multi-polare, dove quindi si manifestano forme di potere e processi decisionali più distribuiti.

Introduciamo ora un ulteriore indicatore, che focalizza in particolare e puntualizza il tema del brokeraggio. In una rete intendiamo per brokeraggio una serie di qualificazioni dell'indicatore di centralità, inteso non solo come essere al centro di nodi non in relazione fra di loro (come in senso stretto misurato dalla BETWEENESS) ma specificando diversi modi in cui un nodo che possiede, nelle sue varie declinazioni, la facoltà di essere un broker lo esercita connettendo popolazioni diverse dalla sua. Esistono quattro ruoli di broker, come illustrato nella figura che segue, che hanno questa natura (Consultant, Gate keeper, Representative, Liason) mentre il quarto connette nodi che hanno caratteristiche comuni ed è quindi nel nostro contesto di minor interesse, data la già evidente presenza di importanti fenomeni di triangolazione, misurati dalla metrica TRIANGLES. Tuttavia è proprio dal rapporto fra i primi quattro e l'ultimo degli indicatori che si comprende quanto una rete è in grado di essere aperta e di connettere mondi diversi, fondamentale per creare e diffondere innovazione.

Figura 2.14 Tipologie diverse del ruolo di broker

RUOLO	SIGNIFICATO	SCHEMA
Coordinator	Il nodo b connette nodi che appartengono alla sua stessa struttura	
Consultant	Il nodo b connette nodi che appartengono ad una stessa struttura diversa dalla propria	
Gate keeper	Il nodo b connette un nodo esterno alla propria struttura con uno che appartiene alla propria	
Representative	Il nodo b connette un nodo che appartiene alla propria struttura con uno che appartiene ad un'altra	
Liason	Il nodo b connette nodi appartenenti a strutture diverse tra loro e diverse dalla propria	

Come si vede dai grafi l'intera struttura di rete creata dai progetti WECARE rileva una scarsa presenza di ruoli di brokeraggio che non siano interni ai cluster, la cui predominante presenza dimostra ancora una volta la elevata coesione e magliatura interna delle reti, evidenziando nuovamente la difficoltà nel fare circolare conoscenza e favorire ibridazione e quindi innovazione.

Se invece focalizziamo l'attenzione sui ruoli di brokeraggio fra ruoli diversi nei progetti (capofila, partners, altri soggetti coinvolti nei progetti) e quindi prendiamo in esame come e attraverso chi e con quale eterogeneità avvengono scambi fra questi diversi ruoli, si ricavano alcuni interessanti risultati.

I capofila esercitano maggiormente il ruolo di CONSULTANT, ma lo fanno con nettezza nei due progetti (Alessandra e Cuornè) che sono fortemente caratterizzati dall'obiettivo di aggregare gli enti gestori del territorio, seppur - come abbiamo visto - con due modalità di azione diverse: la prima molto centralizzata, la seconda più plurale e distribuita; in entrambi i casi essi esercitano tuttavia un ruolo importante di CONSULTANT nei confronti dei partners del progetto, ovvero in particolare degli altri enti gestori.

Il ruolo di GATEKEEPER è invece prevalentemente ad appannaggio dei partners dei progetti, che quindi intercettano e veicolano conoscenze dall'esterno, e nuovamente dei due capofila

citati e del CISS Pinerolo per quanto riguarda il ruolo di LIASON, che connette capofila, partners ed altri soggetti coinvolti. Il coprire il ruolo di REPRESENTATIVE è invece tipico dei partner del novarese, in particolare di UNIPO e coop. Vedogiovane, che quindi portano verso gli altri attori le istanze delle loro diverse tipologie.

I risultati di questa batteria di indicatori di rete confermano e arricchiscono il quadro interpretativo che emerge e che era già stato oggetto di ipotesi nel primo report relativo alla fase di avvio dei progetti.

I diversi progetti hanno dato vita a reti che hanno trovato una serie di modalità di funzionamento emerse spontaneamente che hanno seguito logiche ed approcci idiosincrasi. Sebbene ricorrano alcuni tratti comuni - tipicamente rispetto ad alcune strutture topologiche di rete riconducibili a due macro modelli ricorrenti, uno più policentrico ed uno più centralizzato - emergono modalità di azione che sono riconducibili ad una diversa declinazione delle variabili di governance in ballo e al mix di caratteristiche che assumono e che completano e articolano a loro volta tali modelli:

- centralizzazione/distribuzione in primo luogo;
- ruolo esercitato dai capofila e dagli enti gestori, nelle varie sfaccettature illustrate (ricorrenza nell'essere individuato come riferimento delle varie relazioni, centralità e ruolo nel chiudere relazioni, hub/brokeraggio);
- ruolo dei partners e in particolare degli enti del terzo settore rispetto alle stesse dimensioni.

Tali modalità di azione si riflettono e danno luogo a strutture di rete diverse. Ad un livello micro abbiamo quindi le relazioni che i diversi soggetti stabiliscono fra di loro, che danno vita a strutture meso, quelle delle diverse reti, che a loro volta danno vita alla struttura macro della intera rete.

È arduo affermare che se ne possano trarre modelli replicabili: ognuno di quelli rilevati sembra rispondere a caratteristiche e scelte dettate da una pluralità di fattori, fra i quali le specificità storiche accumulate nel tempo condizionano fortemente le alternative in campo.

Se vediamo come è variabile il peso di ogni ente gestore in particolare se capofila rispetto alle metriche esaminate e al loro significato gestionale notiamo una grande variabilità: vi sono enti che hanno un peso significativo in tutti i ruoli, altri invece deboli o poco rilevanti in tutti, la più parte distribuita in maniera diversa su di essi, con mix variabili. Lo stesso vale per i partners, che tuttavia nel caso degli enti del terzo settore, è sempre un peso molto importante e determinante nelle reti che si sono venute a costituire, assumendo in alcuni casi il carattere di vicarietà rispetto all'ente gestore. Quale modello o quali modelli permarranno nel tempo e quali strutture di rete si consolideranno sarà oggetto della terza e ultima rilevazione, in cui dovrà essere posto anche il tema di misurare le diverse performance, per comprendere se in qualche modo vi sia una relazione con modello e struttura.

Figura 2.15 La rete fra tutte le organizzazioni indicate nella fase 2 della analisi di rete (443 nodi) rappresentata secondo il ruolo di ogni organizzazione nei progetti WECARE utilizzando la metrica BETWEENESS

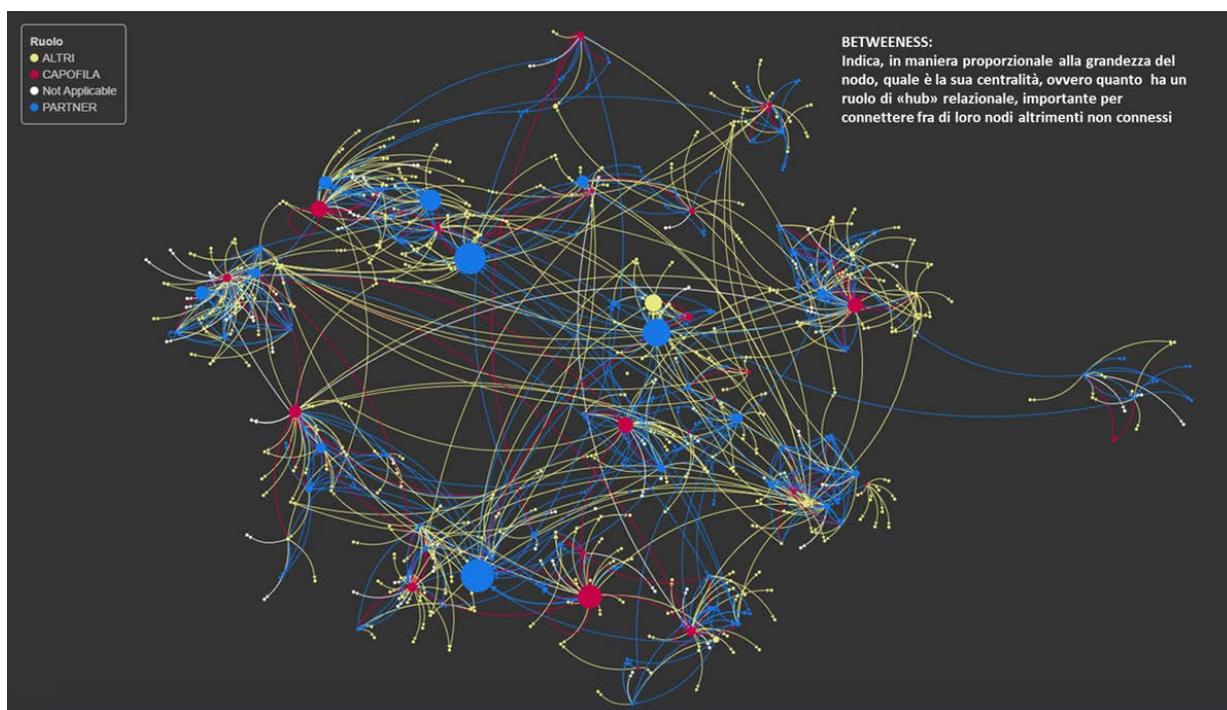


Figura 2.16 Presenza e distribuzione dei ruoli di brokeraggio (dimensioni del nodo proporzionali all'INDEGREE)

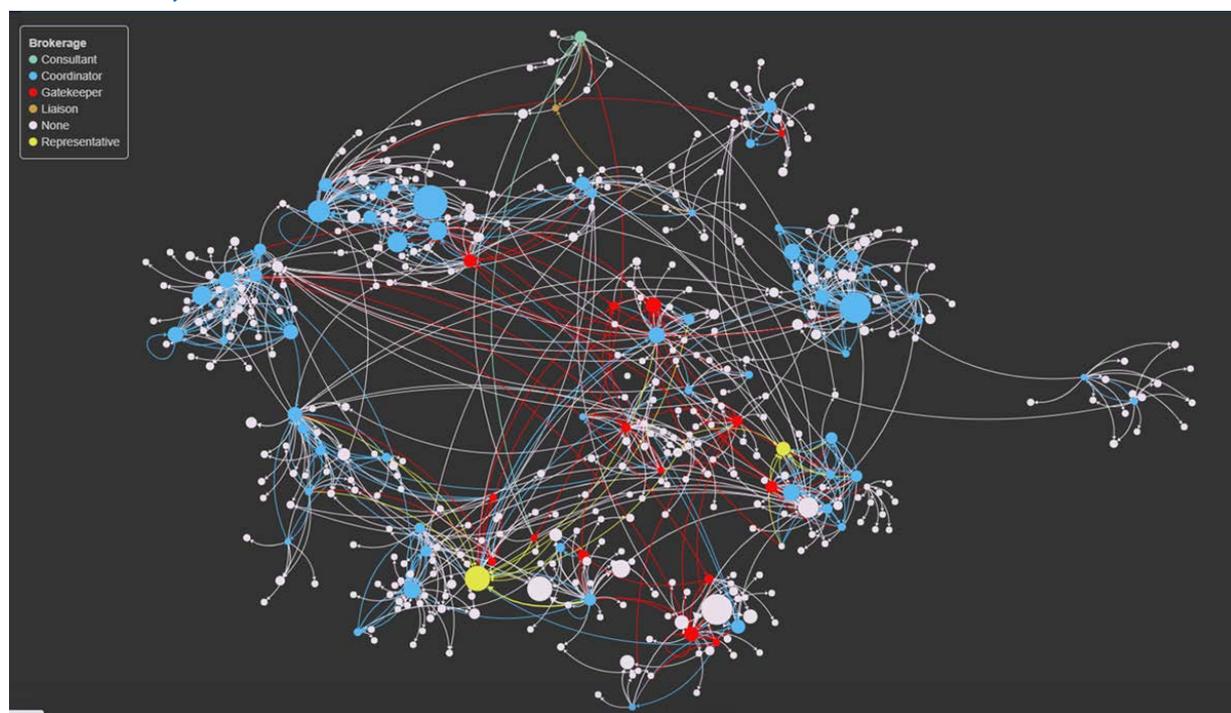


Figura 2.17 Presenza e distribuzione di ruolo di CONSULTANT, al cui valore che lo misura il diametro del nodo è proporzionale

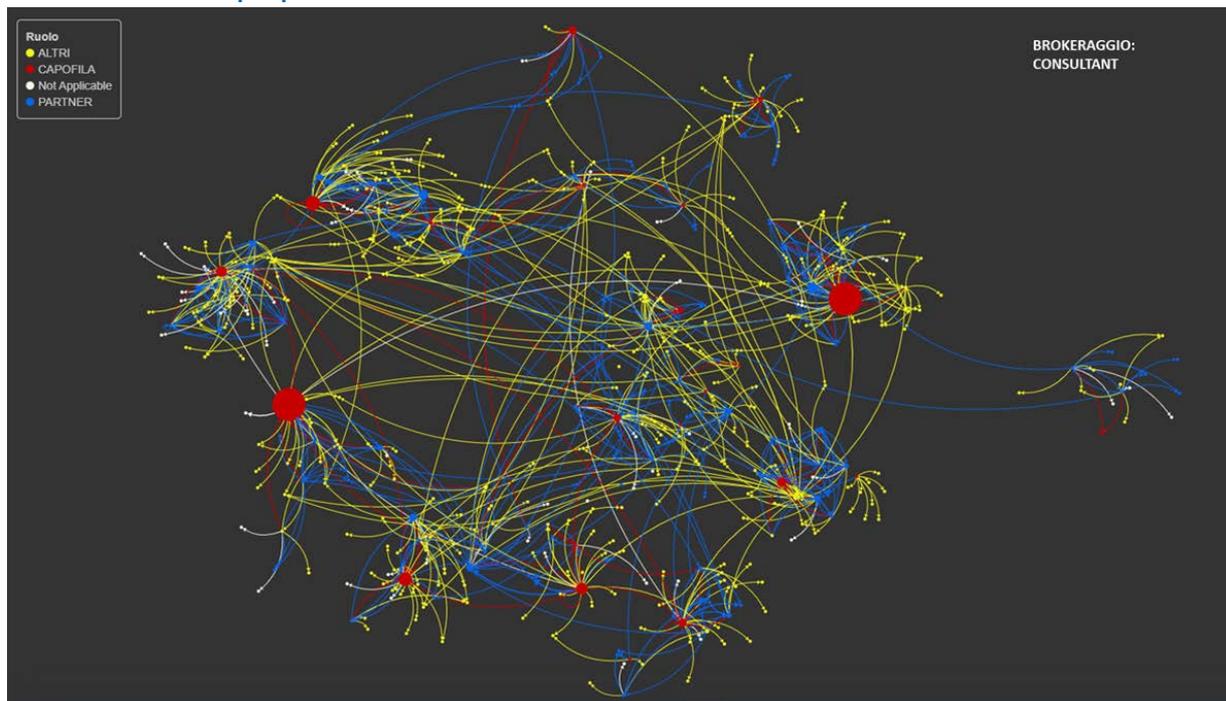


Figura 2.18 Presenza e distribuzione del ruolo di GATE KEEPER, al cui valore che lo misura il diametro del nodo è proporzionale

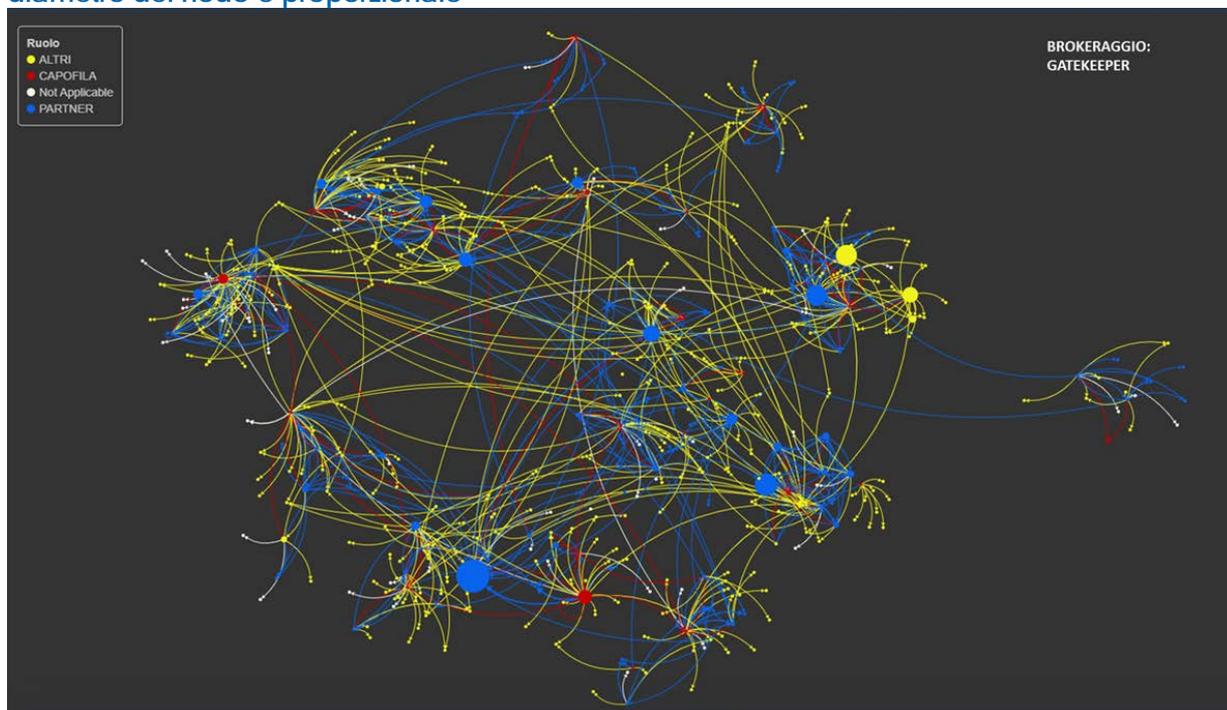


Figura 2.19 Presenza e distribuzione del ruolo di LIASON, al cui valore che lo misura il diametro del nodo è proporzionale

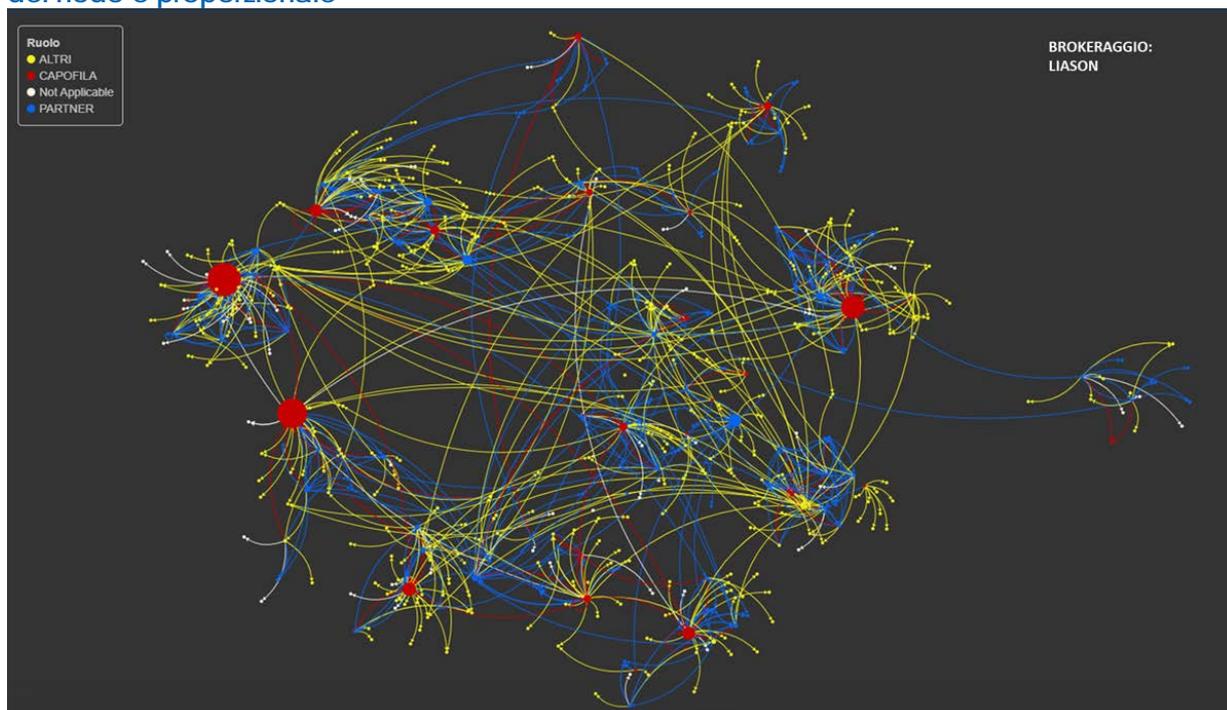
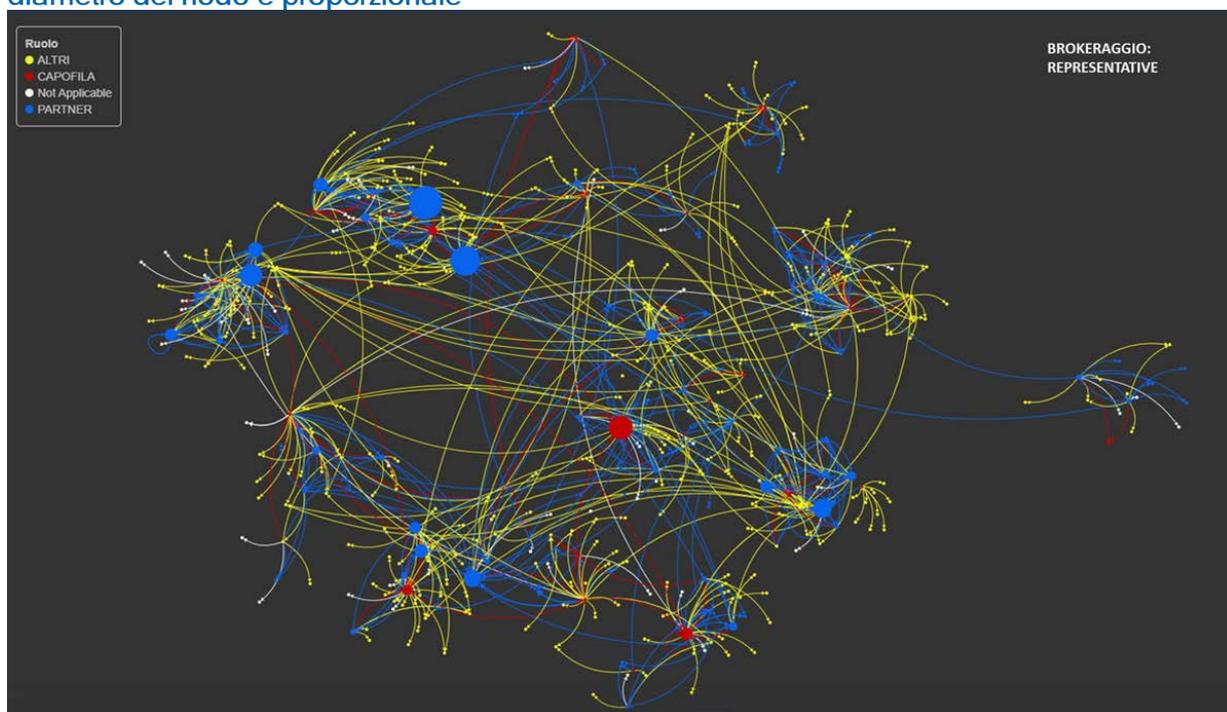


Figura 2.20 Presenza e distribuzione del ruolo di REPRESENTATIVE, al cui valore che lo misura il diametro del nodo è proporzionale



LA DINAMICA TEMPORALE

Abbiamo già visto che fra la fase di avvio e quella di consolidamento e piena attività dei progetti non si sono manifestate differenze sostanziali nella struttura e nelle logiche di creazione delle reti dei progetti, che tendono a dare luogo a modelli ricorrenti e poco dissimili.

Complessivamente l'insieme di soggetti costituito dai capofila e dai partners dei progetti WECARE, dagli altri soggetti terzi coinvolti nei progetti, da tutti quelli che facevano già parte di reti pre-esistenti a questi progetti, nella prima rilevazione ha dato vita ad una rete composta da 337 entità diverse, che nella seconda sono passate a 443, con un aumento quindi del 31%. Aggiungendo anche i nodi della rete pre-esistente ai progetti WECARE l'insieme dei soggetti in rete fra di loro prima e durante i progetti è pari a 552.

Vale tuttavia la pena di approfondire meglio le dinamiche intercorse fra come le reti erano configurate prima dei progetti WECARE, ovvero quale era la struttura di rete pre-esistente, e poi come essa è evoluta nelle fasi successive.

Come già visto la composizione delle reti si è evoluta nel tempo con una progressiva diversificazione ed una drastica minor presenza di cooperative/impresе sociali, che era in particolare molto spiccata nella rete pre-esistente ai progetti WECARE.

Nello stesso tempo la rete pre-esistente era caratterizzata dall'essere meno riconducibile e sotto-reti ben stagliate, tantè che il numero di cluster individuati è pari a 11, contro i 16 che sono stati identificati nella fase di avvio ed i 15 nella fase di piena attività dei progetti.

Si riconoscevano già tuttavia alcuni nuclei relazionali forti che si ritrovano successivamente nei progetti WECARE, quali quelli dell'alessandrino, del novarese, del VCO, del pinerolese, mentre le aree del cuneese e del torinese rilevavano una struttura relazionale in cui, sebbene si riconoscessero i nuclei territoriali, la rete possedeva una struttura meno marcata in termini di aggregazioni stagliate con nettezza, come invece avvenuto nella fase di avvio dei progetti WECARE e si conferma e anzi sembra accentuarsi nella fase di attività a regime degli stessi (Fase 2). Si assiste quindi:

- ad una progressiva enucleazione di aggregazioni territoriali distinte;
- ad un loro baricentrarsi su nodi che svolgono un ruolo di punto di riferimento/aggregazione, senza essere necessariamente gli enti gestori;
- all'emergere di alcuni poli ove gli enti gestori al contrario fungono da forte punto di concentrazione;
- all'emergere e al consolidamento delle strutture di rete descritte nel precedente paragrafo;
- alla diversificazione delle tipologie di soggetti coinvolti;
- al ridimensionamento della quota parte e della centralità quasi assoluta che cooperative/impresе sociali rivestivano nelle reti pre-esistenti.

Il confronto con queste reti va tuttavia visto ricordando che esse sono state ricostruite chiedendo ai protagonisti dei progetti WECARE con chi avessero in passato partecipato a progetti o condiviso iniziative simili ai progetti WECARE.

Siamo quindi di fronte ad un processo innestato da WECARE che, nuovamente, mostra una continuità e nello stesso tempo una rottura con il passato.

Se osserviamo poi il passaggio dalla fase di avvio a quella a regime, fatto salvo che questa è stata pesantemente condizionata dall'essersi sviluppata totalmente durante il lockdown pandemico, notiamo altri fenomeni a cui in parte abbiamo accennato nelle parti precedenti di questo report.

Si assiste sia a fenomeni di enucleazione (in particolare nella provincia di Torino) di sottoreti attorno a progetti, prima non evidenti, probabilmente dovuti ad un più lungo periodo di avvio che non aveva consentito inizialmente nella prima rilevazione di cogliere l'esistenza di reti significative, che a fenomeni di accorpamento e aggregazione. Questi ultimi rafforzano ulteriormente reti già forti, come nel caso del novarese, o si formano sulla base della aggregazione di reti poco pronunciate in fase di avvio con altre reti formate da altri progetti (Ovest Ticino con Vercelli, Orbassano con Val Susa, Carmagnola con Moncalieri).

Nel contempo si confermano le tendenze di alcuni cluster già evidenti per alcune caratteristiche peculiari, sia in termini di macro-aggregazioni territoriali, come nel cuneese, che di forte radicamento locale, come nel Pinerolese e nel Verbano, che di centralizzazione forte come nel caso di CISSACA, dove tuttavia sembra profilarsi la presenza di altri nodi che nella fase di attività piena del progetto assumono un peso maggiore, attenuandone il suo marcato carattere distintivo originale; il tutto sempre nel mantenimento di quelle specificità e idiosincrasie che come abbiamo più volte detto, sia in questo che nel precedente report, sembrano caratterizzare la formazione delle varie reti e quindi come risultato della rete complessiva.

Al di là di eventuali fenomeni temporanei (l'aggregazione ad un altro cluster scatta quando si stabilisce un nuovo contatto prima non esistente fra un soggetto appartenente ad un cluster ed uno appartenente ad un cluster diverso) si assiste comunque ad un fenomeno di progressiva conformazione di strutture di rete che sembrano assumere contorni più precisi e, si tratta di capire, più stabili.

La dimensione territoriale sembra quindi via via assumere un carattere più netto ma con forme diverse dalla coincidenza pura con la dimensione dei 22 progetti originali. Il sistema sembra alla ricerca di un assestamento, in cui tuttavia non sembrano farsi luce elementi di trasversalità se non a livello di aree locali integrate. Questo, come abbiamo già ricordato, dovrebbe far riflettere sulla tematica di una governance in grado di presidiare questo fenomeno, indispensabile per sviluppare e diffondere innovazione.

CAPITOLO 3

I CONTENUTI DELLE RELAZIONI CHE COMPONGONO LE RETI

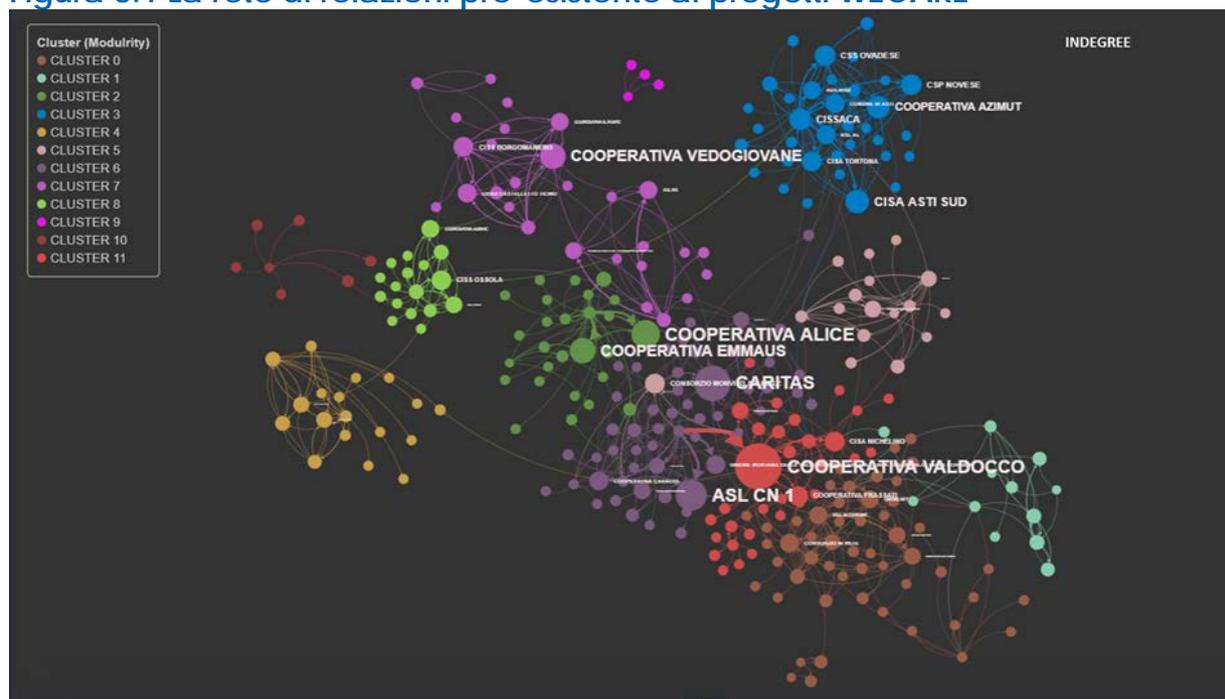
FLUSSI RELAZIONALI NELLA GESTIONE DEI PROGETTI

Come indicato nella parte iniziale del report dedicata a illustrare come è stata realizzata la NETWORK ANALYSIS delle reti dei progetti WECARE, le domande poste per rilevare le reti hanno sondato la presenza di quattro tipi di relazioni fra i vari soggetti coinvolti nei progetti durante la fase di avvio (prima rilevazione) e poi in quella di piena attività dei progetti (seconda rilevazione, oggetto di questo report).

Relazioni con i partners dei progetti e gli altri attori coinvolti inerenti il funzionamento dei progetti WECARE:

- a) Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.
- b) Realizzare attività specifiche previste dal progetto
- c) Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative
- d) Ricercare e confrontare soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste
- e) Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori
- f) Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso
- g) Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni
- h) Coinvolgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership
- i) Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze
- j) Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.
- k) Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.
- l) Comporre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.

Figura 3.1 La rete di relazioni pre-esistente ai progetti WECARE



Queste relazioni sono state ricondotte a quattro famiglie tipo:

1. Relazioni stabilite per svolgere attività operative e di problem solving (comprende le voci a, b, d, i)
2. Relazioni stabilite per svolgere attività legate ai processi di innovazione (c,e)
3. Relazioni stabilite per svolgere attività di sviluppo della rete (f,g,h)
4. Relazioni stabilite per svolgere attività di gestione di natura manageriale (j,k,l).

Come già fatto nella prima rilevazione abbiamo approfondito i flussi che su queste quattro tipologie di relazioni si sono stabilite fra famiglie diverse di attori, riconducendo queste alla natura delle organizzazioni.

In primo luogo è importante sottolineare che questi flussi denotano un cambiamento significativo di peso fra la fase di avvio e quella più a regime dei progetti oggetto della seconda rilevazione. Come si può vedere dalla tabella sottostante fra i due periodi la composizione di flussi di relazione è cambiata: in particolare si è particolarmente incrementato il numero di relazioni il cui oggetto ha riguardato attività di innovazione, ridotto quello delle attività strettamente operative e rimasto praticamente costante quello delle relazioni di natura manageriale e di sviluppo della rete.

Tabella 3.1 Confronto fra fase di avvio e fase di consolidamento dei progetti rispetto alla composizione delle relazioni

Relazioni	Fase di avvio %	Fase finale %
Innovazione	17,40	24,4
Manageriali	21,07	22,2
Operative	39,44	31,5
Sviluppo	22,09	22,0

Nel report precedente si diceva:

“Il tipo di relazioni intercorse prevalentemente fra i soggetti attivi nelle reti dei diversi progetti riguarda quelle di tipo operativo, ovvero quelle che hanno a che fare con la realizzazione in senso stretto del progetto. Le relazioni che hanno a che fare con l’innovazione sono le meno presenti nelle reti. Un quinto delle relazioni riguarda attività di natura gestionale/manageriale (gestione delle relazioni di rete e dei team di lavoro) ed altrettanto cubano quelle dedicate allo sviluppo delle reti. Innovazione e gestione manageriale sono le due aree di attività rispetto a cui si sono costruite meno relazioni, dominate dalla gestione operativa del progetto in senso stretto. Sembra evidenziarsi una palese contraddizione fra l’aver più volte richiamato l’innovazione come tema cruciale e l’effettivo spazio che le relazioni stabilite per creare innovazione hanno nelle reti che si sono costruite, che sembrano invece essere state essenzialmente costruite per assicurare la realizzazione dei progetti. Una possibile evoluzione delle reti WE-CARE potrebbe proprio essere vista come maggior via via presenza di relazioni create per gestire innovazione e per assicurare una gestione managerialmente evoluta delle reti.”

Questo quadro sembra riscontrare un certo cambiamento, quantomeno per quanto riguarda il fatto che l’evoluzione delle reti fra la fase di avvio e quella più a regime dei progetti, se da un lato - come abbiamo visto nel precedente paragrafo - ha lasciato pressoché immutata la loro struttura, al loro interno ne sono cambiati i contenuti delle relazioni, più orientate a cercare soluzioni innovative. Questo potrebbe anche in parte spiegare ed essere spiegato dalla diversificazione nella composizione delle reti che abbiamo messo in luce all’inizio del report, anche se resta da capire quanto di questi fenomeni sia dettato dal dovere rispondere alle mutate condizioni di contesto, indotte dal lockdown pandemico, che potrebbero aver accelerato la ricerca di competenze e collaborazioni nuove, e quanto sia frutto di una evoluzione strutturale endogena verso forme più evolute di gestione delle reti.

Resta tuttavia sempre limitata la quota parte delle relazioni stabilite a fini di una gestione più manageriale delle reti, la cui esigenza quindi non sembra essere mutata nel tempo, almeno per quanto riguarda le relazioni di rete.

Figura 3.2 Flussi di relazioni aventi come oggetto l'innovazione fra diverse tipologie di organizzazioni

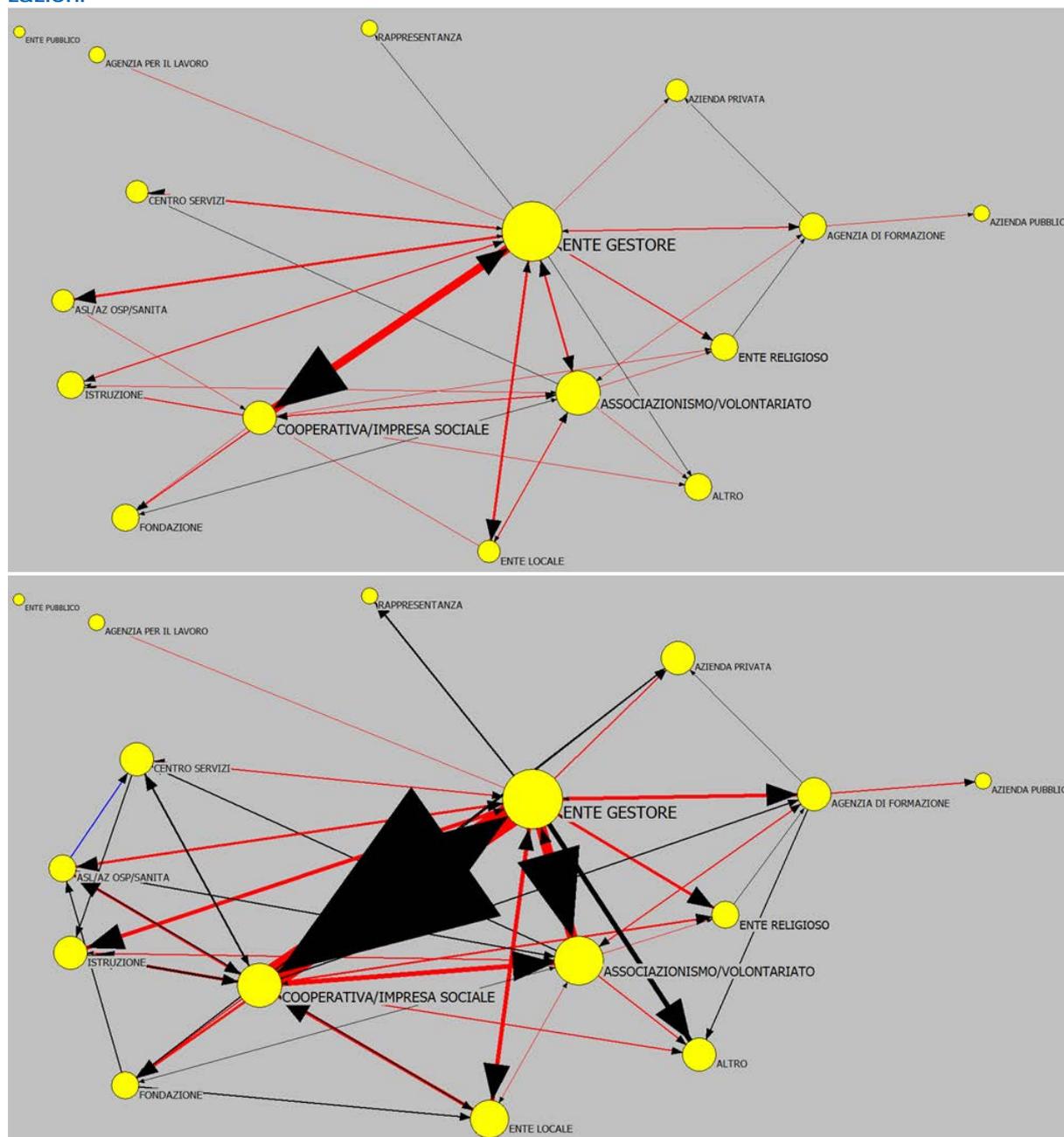


Tabella 3.2 Flussi di relazioni fra le diverse tipologie di organizzazioni (per l'interpretazione si veda la tab. 2.2)

	AGENZIA DI FORMAZIONE	AGENZIA PER IL LAVORO	ALTRO	ASL/AZ OSP/SANITA	ASSOCIAZIONISMO O/VOLONTARIATO	AZIENDA PRIVATA	AZIENDA PUBBLICA	CENTRO SERVIZI	COOPERATIVA/IMPRESA SOCIALE	ENTE GESTORE	ENTE LOCALE	ENTE PUBBLICO	ENTE RELIGIOSO	FONDAZIONE	ISTRUZIONE	RAPPRESENTANZA		
AGENZIA DI FORMAZIONE			7,7%		7,7%	15,4%	15,4%		23,1%	7,7%	7,7%		7,7%				7,7%	
AGENZIA PER IL LAVORO																		
ALTRO																		
ASL/AZ OSP/SANITA				5,0%	40,0%			5,0%	20,0%	15,0%	15,0%							
ASSOCIAZIONISMO/VOLONTARIATO	4,5%		6,8%		13,6%			2,3%	18,2%	20,5%	13,6%		6,8%	6,8%	6,8%			
AZIENDA PRIVATA																		
AZIENDA PUBBLICA																		
CENTRO SERVIZI			12,5%	12,5%	12,5%			12,5%	12,5%	12,5%		12,5%						25,0%
COOPERATIVA/IMPRESA SOCIALE	2,4%	1,2%	2,8%	5,6%	12,8%	1,6%		0,8%	29,2%	21,2%	6,0%	0,4%	4,4%	1,6%	6,8%	3,2%		
ENTE GESTORE	2,2%	2,0%	2,7%	4,9%	14,3%	2,0%	0,2%	1,0%	24,4%	15,5%	13,1%	1,5%	3,7%	4,4%	4,4%	4,4%	3,7%	
ENTE LOCALE				12,0%	24,0%				32,0%	24,0%	8,0%							
ENTE PUBBLICO																		
ENTE RELIGIOSO	14,3%				14,3%				28,6%	28,6%								14,3%
FONDAZIONE				7,7%	46,2%	15,4%			7,7%	7,7%	7,7%		7,7%					
ISTRUZIONE					36,4%			4,5%	18,2%	18,2%	4,5%	4,5%			4,5%		4,5%	9,1%
RAPPRESENTANZA																		

Figura 3.3 Flussi relazionali fra tipologie diverse di organizzazioni



Nella precedente rilevazione avevamo come già detto analizzato i flussi di queste quattro tipologie di relazioni fra le diverse tipologie di attori, evidenziando: “Sembrirebbe quindi emergere un disallineamento (saldo negativo) fra aspettative degli enti gestori espresse in termini di relazioni in uscita (domanda) e relazioni in ingresso (offerta) in particolare sul tema innovazione ed in particolare verso/da il mondo delle cooperative, che ricordiamo costituiscono sia la realtà più presente nelle reti, che quella a cui appartengono alcuni dei nodi più importanti e centrali di molte di esse.”

L’analisi dei flussi aveva infatti evidenziato che la direzionalità delle relazioni stabilite, ovvero “chi ha indicato chi” come soggetto con cui ha stabilito un certo tipo di relazione rilevava uno squilibrio, in particolare mente gli enti gestori indicavano che questa relazione la avevano in particolare stabilita verso cooperative/imprese sociali, queste ultime non replicavano queste relazioni. Il flusso di relazioni in una rete può essere interpretato come domanda se in uscita e come offerta se è in entrata; la non replicazione di una relazione significa che il nodo A si rivolge al nodo B per un certo contenuto, ad esempio indicandolo come soggetto a cui si è rivolto per una attività di innovazione, ma se il nodo B non indica a sua volta il nodo A, ovvero non replica, siamo di fronte ad una relazione mono-direzionale, una domanda a cui non si replica con una offerta.

In particolare nella fase di avvio gli enti gestori hanno creato relazioni riguardanti attività di innovazione per il 34% dei casi nei confronti di cooperative e per il 24% nei confronti di altri enti gestori, percentuali che passano al 38% e al 13% nella seconda fase, in cui le fonti di innovazione si diversificano e cresce la alimentazione richiesta alle cooperative/imprese sociali. Que-

ste ultime nella fase di avvio hanno indirizzato il 23,8% delle loro relazioni aventi come contenuto l'innovazione verso gli enti gestori, quota che sale al 29% nel secondo periodo.

Sembra dunque confermata l'ipotesi - avanzata nella analisi della fase di avvio dei progetti - di uno squilibrio fra domanda e offerta di innovazione fra enti gestori che domandano e cooperative/impresе sociali che offrono, con un tendenziale recupero nella fase dei progetti più avanzata, in cui tuttavia oltre a crescere la domanda di innovazione si sono anche diversificate le fonti di approvvigionamento.

DISTRIBUZIONE DEL TEMPO NELLE ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL PROGETTO

La crescita delle attività legate alla innovazione trova infine anche conferma nelle risposte alla ripartizione del tempo dedicato ad una serie di attività riconducibili alle quattro famiglie di relazioni analizzate.

Come si vede dalle tabelle, la frequenza con cui si è dedicato tempo a momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative è passata dall'essere frequente o molto frequente il 24% della fase di avvio al diventarlo pari al 37,9% in quella successiva, mentre l'esserlo sporadicamente dal 51,4% al 40,9%.

Interessante è il balzo in alto del realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso, la cui frequenza più alta si impennano dal 9,5% al 21,2%, registrando uno dei delta (+122%) fra i due periodi più elevati. Anche qui probabilmente lo scossone della pandemia ha accelerato fenomeni di adattamento dei progetti che hanno imposto la ricerca di nuove soluzioni.

Coinvolgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership a sua volta registra un altro elevato incremento della frequenza, le cui modalità più alte passano dal 14,3% al 27,3%, mentre l'esserlo realizzate sporadicamente crolla dal 54,4% al 39,4%. Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni registra anch'esso una impennata del 62%, passando dall'essere fatto frequentemente/molto frequentemente nel 22,4% dei casi al 36,4% e sporadicamente dal 37,4% al 22,7%. Le attività di natura più gestionale registrano invece incrementi molto più contenuti, ad eccezione di quelle relative alla presa di decisioni, che aumentano per quanto riguarda le frequenze più elevate dal 39,5% al 53%.

Tabella 3.3 Ripartizione delle attività dei progetti secondo la frequenza con cui sono state realizzate.

ATTIVITA'	FREQUENZA	FASE 1	FASE 2	DELTA	FREQUENZA	FASE 1	FASE 2	DELTA
a) Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.	FREQUENTEMENTE	35,4	28,8	-18,6%	FREQUENTEMENTE	48,3	65,2	34,9%
a) Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.	MOLTO FREQUENTEMENTE	12,9	36,4	181,3%	MOLTO FREQUENTEMENTE	44,9	28,8	-35,9%
a) Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.	PERIODICAMENTE	44,9	28,8	-35,9%	PERIODICAMENTE	6,8	6,1	-10,9%
a) Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.	SALTUARIAMENTE	4,8	6,1	27,3%	SALTUARIAMENTE	2,0	0,0	-100,0%
a) Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.	SPORADICAMENTE	2,0	0,0	-100,0%	SPORADICAMENTE	26,5	43,9	65,6%
b) Realizzare attività specifiche previste dal progetto	FREQUENTEMENTE	26,5	43,9	65,6%	FREQUENTEMENTE	29,9	57,6	92,4%
b) Realizzare attività specifiche previste dal progetto	MOLTO FREQUENTEMENTE	3,4	13,6	300,9%	MOLTO FREQUENTEMENTE	49,7	36,4	-26,8%
b) Realizzare attività specifiche previste dal progetto	PERIODICAMENTE	49,7	36,4	-26,8%	PERIODICAMENTE	12,2	3,0	-75,3%
b) Realizzare attività specifiche previste dal progetto	SALTUARIAMENTE	12,2	3,0	-75,3%	SALTUARIAMENTE	8,2	3,0	-62,9%
b) Realizzare attività specifiche previste dal progetto	SPORADICAMENTE	8,2	3,0	-62,9%	SPORADICAMENTE	22,6	30,3	34,1%
c) Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative	FREQUENTEMENTE	22,6	30,3	34,1%	FREQUENTEMENTE	24,0	37,9	58,0%
c) Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative	MOLTO FREQUENTEMENTE	1,4	7,6	453,0%	MOLTO FREQUENTEMENTE	51,4	40,9	-20,4%
c) Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative	PERIODICAMENTE	51,4	40,9	-20,4%	PERIODICAMENTE	19,2	19,7	2,7%
c) Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative	SALTUARIAMENTE	19,2	19,7	2,7%	SALTUARIAMENTE	5,5	1,5	-72,3%
c) Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni innovative	SPORADICAMENTE	5,5	1,5	-72,3%	SPORADICAMENTE	28,8	28,8	0,1%
d) Ricercare e confrontare soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste	FREQUENTEMENTE	28,8	28,8	0,1%	FREQUENTEMENTE	30,8	42,4	37,6%
d) Ricercare e confrontare soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste	MOLTO FREQUENTEMENTE	2,1	13,6	563,6%	MOLTO FREQUENTEMENTE	50,0	45,5	-9,1%
d) Ricercare e confrontare soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste	PERIODICAMENTE	50,0	45,5	-9,1%	PERIODICAMENTE	15,8	9,1	-42,3%
d) Ricercare e confrontare soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste	SALTUARIAMENTE	15,8	9,1	-42,3%	SALTUARIAMENTE	3,4	3,0	-11,5%
d) Ricercare e confrontare soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste	SPORADICAMENTE	3,4	3,0	-11,5%	SPORADICAMENTE	13,0	9,1	-30,1%
e) Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori	FREQUENTEMENTE	13,0	9,1	-30,1%	FREQUENTEMENTE	13,7	12,1	-11,5%
e) Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori	MOLTO FREQUENTEMENTE	0,7	3,0	342,4%	MOLTO FREQUENTEMENTE	30,1	27,3	-9,5%
e) Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori	PERIODICAMENTE	30,1	27,3	-9,5%	PERIODICAMENTE	31,5	48,5	53,9%
e) Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori	SALTUARIAMENTE	31,5	48,5	53,9%	SALTUARIAMENTE	24,7	12,1	-50,8%
e) Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori	SPORADICAMENTE	24,7	12,1	-50,8%	SPORADICAMENTE	7,5	15,2	102,5%
f) Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso	FREQUENTEMENTE	7,5	15,2	102,5%	FREQUENTEMENTE	2,0	6,1	197,0%
f) Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso	MOLTO FREQUENTEMENTE	2,0	6,1	197,0%	MOLTO FREQUENTEMENTE	25,2	25,8	2,3%
f) Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso	PERIODICAMENTE	25,2	25,8	2,3%	PERIODICAMENTE	35,4	40,9	15,6%
f) Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso	SALTUARIAMENTE	35,4	40,9	15,6%	SALTUARIAMENTE	29,9	12,1	-59,5%
f) Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso	SPORADICAMENTE	29,9	12,1	-59,5%	SPORADICAMENTE	18,4	27,3	48,5%
g) Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni	FREQUENTEMENTE	18,4	27,3	48,5%	FREQUENTEMENTE	4,1	9,1	122,7%
g) Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni	MOLTO FREQUENTEMENTE	4,1	9,1	122,7%	MOLTO FREQUENTEMENTE	40,1	40,9	1,9%
g) Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni	PERIODICAMENTE	40,1	40,9	1,9%	PERIODICAMENTE	27,2	18,2	-33,2%
g) Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni	SALTUARIAMENTE	27,2	18,2	-33,2%	SALTUARIAMENTE	10,2	4,5	-55,5%
g) Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni	SPORADICAMENTE	10,2	4,5	-55,5%	SPORADICAMENTE	10,9	24,2	122,7%
h) Involgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership	FREQUENTEMENTE	10,9	24,2	122,7%	FREQUENTEMENTE	3,4	3,0	-10,9%
h) Involgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership	MOLTO FREQUENTEMENTE	3,4	3,0	-10,9%	MOLTO FREQUENTEMENTE	31,3	33,3	6,5%
h) Involgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership	PERIODICAMENTE	31,3	33,3	6,5%	PERIODICAMENTE	34,0	31,8	-6,5%
h) Involgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership	SALTUARIAMENTE	34,0	31,8	-6,5%	SALTUARIAMENTE	20,4	7,6	-62,9%
h) Involgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership	SPORADICAMENTE	20,4	7,6	-62,9%	SPORADICAMENTE	33,3	31,8	-4,5%
i) Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze	FREQUENTEMENTE	33,3	31,8	-4,5%	FREQUENTEMENTE	10,2	16,7	63,3%
i) Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze	MOLTO FREQUENTEMENTE	10,2	16,7	63,3%	MOLTO FREQUENTEMENTE	41,5	39,4	-5,1%
i) Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze	PERIODICAMENTE	41,5	39,4	-5,1%	PERIODICAMENTE	9,5	10,6	11,4%
i) Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze	SALTUARIAMENTE	9,5	10,6	11,4%	SALTUARIAMENTE	5,4	1,5	-72,2%
i) Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze	SPORADICAMENTE	5,4	1,5	-72,2%	SPORADICAMENTE	34,0	36,4	6,9%
j) Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.	FREQUENTEMENTE	34,0	36,4	6,9%	FREQUENTEMENTE	5,4	16,7	206,3%
j) Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.	MOLTO FREQUENTEMENTE	5,4	16,7	206,3%	MOLTO FREQUENTEMENTE	38,8	37,9	-2,3%
j) Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.	PERIODICAMENTE	38,8	37,9	-2,3%	PERIODICAMENTE	17,0	7,6	-55,5%
j) Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.	SALTUARIAMENTE	17,0	7,6	-55,5%	SALTUARIAMENTE	4,8	1,5	-68,2%
j) Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.	SPORADICAMENTE	4,8	1,5	-68,2%	SPORADICAMENTE	12,2	21,2	73,2%
k) Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.	FREQUENTEMENTE	12,2	21,2	73,2%	FREQUENTEMENTE	16,3	22,7	39,2%
k) Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.	MOLTO FREQUENTEMENTE	4,1	1,5	-62,9%	MOLTO FREQUENTEMENTE	50,3	42,4	-15,7%
k) Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.	PERIODICAMENTE	50,3	42,4	-15,7%	PERIODICAMENTE	23,1	30,3	31,0%
k) Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.	SALTUARIAMENTE	23,1	30,3	31,0%	SALTUARIAMENTE	10,2	4,5	-55,5%
k) Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.	SPORADICAMENTE	10,2	4,5	-55,5%	SPORADICAMENTE	6,8	9,1	33,6%
l)OMPorre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.	FREQUENTEMENTE	6,8	9,1	33,6%	FREQUENTEMENTE	2,0	1,5	-25,8%
l)OMPorre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.	MOLTO FREQUENTEMENTE	2,0	1,5	-25,8%	MOLTO FREQUENTEMENTE	23,8	30,3	27,3%
l)OMPorre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.	PERIODICAMENTE	23,8	30,3	27,3%	PERIODICAMENTE	27,9	40,9	46,7%
l)OMPorre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.	SALTUARIAMENTE	27,9	40,9	46,7%	SALTUARIAMENTE	39,5	18,2	-53,9%
l)OMPorre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.	SPORADICAMENTE	39,5	18,2	-53,9%	SPORADICAMENTE			

CAPITOLO 4

LA GOVERNANCE DELLE RETI

QUADRO TEORICO: I MODELLI DI GOVERNANCE

La letteratura che studia i modelli di governance delle reti li riconduce essenzialmente a tre tipici.

a) Modello condiviso: Reti decentralizzate governate dai partecipanti:

Governato dagli stessi partner della rete senza entità di governance / amministrazione separata e unica. La rete dipende esclusivamente dal coinvolgimento e dall'impegno di tutti, o di un sottoinsieme significativo delle organizzazioni che compongono la rete. La rete agisce collettivamente e nessuna singola entità rappresenta la rete nel suo insieme. E' un modello molto decentralizzato e partecipativo.

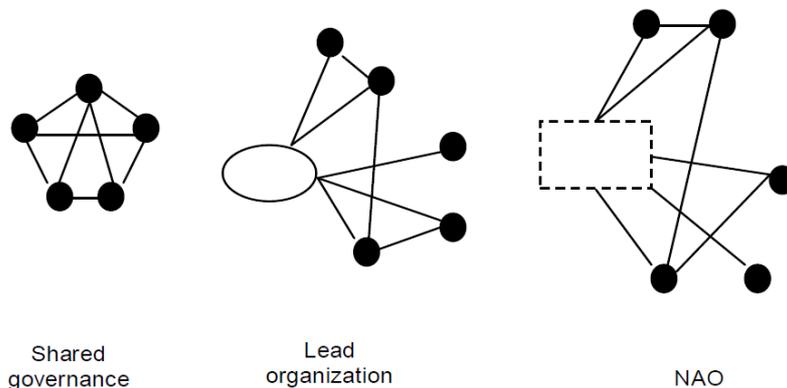
b) Modello basato su una Organizzazione principale: reti governate da una organizzazione leader:

Tutte le principali attività a livello di rete e le decisioni chiave sono coordinate attraverso e da un singolo soggetto che funge da organizzazione guida. Il governo della rete diventa molto centralizzato e mediato con potere asimmetrico. Questa organizzazione è una entità che è membro della rete. Spesso perché questa organizzazione è il principale fornitore di contributi o ha maggiore influenza e ha una posizione centrale nelle relazioni.

c) NAO "Network Administration Organization" (Organizzazione amministrativa di rete):

L'idea di base del "modello NAO" è che un'entità amministrativa separata sia istituita specificamente per governare la rete e le sue attività. In questa struttura la governance è centralizzata ma, diversamente dal modello di organizzazione capofila, la NAO non è un'altra organizzazione fra quelle che forniscono i propri servizi.

Figura 4.1 Modelli di governance delle reti tipici



L'adozione di una particolare forma di governance rispetto alle altre si basa su quattro principali contingenze strutturali e relazionali:

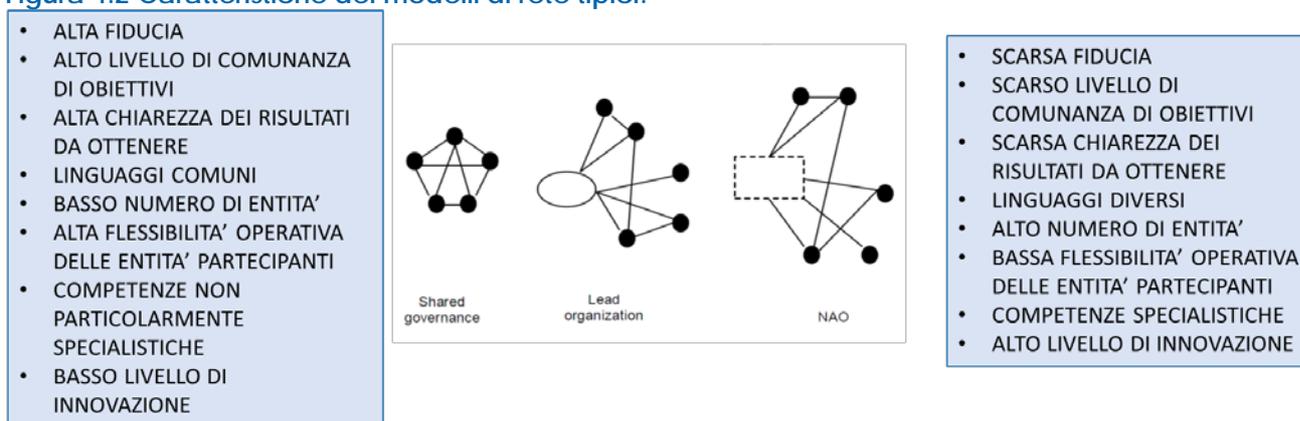
Fiducia. La governance della rete deve essere coerente con il livello generale di "densità di fiducia" che caratterizza l'intera rete. Densità di fiducia significa che le entità che fanno parte della rete si fidano l'una dell'altra, fornendo così una fitta rete di legami basati sulla fiducia. In carenza di ciò, la governance condivisa non sarà efficace in quanto vi saranno poche basi per la collaborazione tra i membri della rete. Quando la densità di fiducia è bassa, è probabile che la governance della rete venga intermediata, attraverso un'organizzazione capofila o tramite un NAO.

Numero di partecipanti alla rete. L'autogoverno è spesso considerato altamente desiderabile dai partecipanti alla rete, poiché possono mantenere il pieno controllo sulla direzione della rete. Questo modello è più adatto nelle piccole reti di organizzazioni, tuttavia la governance condivisa diventa altamente inefficiente quando aumenta il numero dei membri della rete. Nel caso di reti con molti membri, una governance centralizzata è più adatta. Non esiste un numero di organizzazioni che possano essere corrette per ciascuna forma di governance, sebbene le forme di governance condivisa sembrano più efficaci con meno di 6-8 organizzazioni. In generale, è probabile che il modulo NAO sia il più efficace nelle reti con un maggior numero di partecipanti.

Consenso sugli obiettivi di rete. In assenza di gerarchia, i partecipanti alla rete hanno maggiori probabilità di essere coinvolti e impegnati nella rete e hanno maggiori probabilità di lavorare insieme, quando vi è un consenso generale sugli obiettivi. Quindi questo è un fattore facilitante per le reti autogovernate. Il modello NOA richiede un maggiore coinvolgimento/consenso degli obiettivi da parte di almeno un sottoinsieme di membri della rete. I modelli con una organizzazione leader sono preferibili quando i partner di rete hanno un consenso sugli obiettivi moderatamente basso.

Necessità di competenze a livello di rete. Indipendentemente dal motivo specifico, tutte le organizzazioni di rete si costituiscono proprio sulla base della consapevolezza di stare cercando di raggiungere un fine che non potrebbero raggiungere in modo indipendente. Se l'attività di rete richiede una significativa interdipendenza tra i membri, la necessità di coordinamento a livello di rete e di competenze molto specifiche per le attività da realizzare, sarà grande. Una struttura di governance centralizzata come una NAO o una organizzazione capofila può affrontare meglio questa situazione. La NAO è più efficace nel caso in cui sia necessario richiedere competenze molto specifiche e diversificate. In secondo luogo, le richieste e le pressioni esterne possono essere alte o basse. In caso di elevate esigenze, la governance centrale è più efficace.

Figura 4.2 Caratteristiche dei modelli di rete tipici.



I gestori di rete devono riconoscere e rispondere a tre tensioni di base o logiche contraddittorie:

Efficienza contro inclusività. Più i partecipanti sono coinvolti nel processo decisionale della rete, maggiore è il tempo e le risorse che il processo tende ad assorbire. Per aumentare l'efficienza, le reti possono passare a un modello di organizzazione più centralizzato. Questo modello è molto più efficiente, ma il compromesso può essere una riduzione dell'impegno dei partecipanti ed una concentrazione sulle esigenze dell'organizzazione capofila, riducendo potenzialmente l'efficacia complessiva della rete. È probabile che una modalità di governance NAO fornisca un maggiore equilibrio rispetto alle altre due forme, ma può essere vista come burocratica a causa della maggiore presenza amministrativa.

Legittimità interna contro esterna. Il problema della governance della rete non è solo quello di costruire la legittimità della rete sia internamente che esternamente, ma anche di affrontare la potenziale tensione tra di loro. La tensione sorge quando le esigenze interne dei membri della rete sono in conflitto con richieste esterne. Le reti governate dai partecipanti potrebbero essere migliori per creare legittimità interna, poiché i partecipanti sono più propensi a credere che la collaborazione reciproca sia vantaggiosa. L'organizzazione capofila è particolarmente adatta a soddisfare le esigenze di legittimità esterna della rete, perché può essere costruita sulla legittimità esistente dell'organizzazione capofila. Questo di nuovo può causare tensioni

all'interno della rete e ridurre la legittimità interna. Il modello NAO potrebbe essere un buon equilibrio.

Flessibilità contro stabilità. Allo stesso tempo le reti devono essere flessibili (per rispondere rapidamente a concorrenza, minacce e opportunità, ecc.) e stabili (per essere sostenibili, legittime, efficienti ecc.). Il meccanismo più ovvio per la stabilità è la formazione di una gerarchia. Tuttavia, ciò distrugge l'intento e la specificità del modello di rete. Non è agevole creare una struttura sia stabile che flessibile. Le reti governate dai partecipanti sono in genere le più flessibili e le strutture NAO sono le più stabili.

Innovazione contro stabilità. Una rete autogovernata e decentralizzata, basata su forte fiducia e consuetudine collaborativa, può essere esposta al rischio di bassa capacità innovativa, per l'assenza di apporti diversi e "fuori dal coro" e quindi più prona al cosiddetto "*groupthink*", ovvero alla sindrome di autoconvincimento dei modi di essere consolidati e alla carenza di pensiero critico, fattori che ostacolano l'innovazione. Un governo più centrale può soffrire di una possibile ambivalenza: l'organizzazione leader può essere portatrice di un pensiero egemonico, ma potrebbe anche possedere un modello organizzativo e di leadership che guida e spinge verso esporre e aprire la rete all'esterno, anche dotandosi, nel caso di una NAO, di un ruolo specifico (vedere più avanti) a tal fine dedicato.

Cosa succede quando il modello deve cambiare o è opportuno che cambi? È più probabile che si passi da un modello di rete governata dai partecipanti ad una rete più centralizzata o da un modulo di organizzazione principale a un modulo NAO rispetto al contrario. Rispetto alle possibili traiettorie di evoluzione sono ipotizzabili le seguenti proposizioni:

- Maggiore è l'incoerenza tra i fattori di contingenza critici e una particolare forma di governance (sia in termini di numero di fattori incoerenti, che misura in cui questi fattori sono incompatibili con le caratteristiche del modello di governance), minore è la probabilità che la particolare forma adottata sia efficace, portando all'inefficacia complessiva della rete, allo scioglimento o al cambiamento nella forma di governance.
- La governance della rete condivisa sarà più efficace per raggiungere risultati a livello di rete quando la fiducia è ampiamente condivisa tra i partecipanti alla rete (fiducia decentralizzata ad alta densità), quando ci sono relativamente pochi partecipanti alla rete, quando il consenso sugli obiettivi a livello di rete è elevato, e quando la necessità di competenze specifiche a livello di rete è relativamente bassa, quando minore è il livello di innovazione auspicato o necessario. La governance della rete basata su una organizzazione principale sarà più efficace per ottenere risultati a livello di rete quando la fiducia è in minor misura condivisa tra i partecipanti alla rete (fiducia a bassa densità e altamente centralizzata), quando vi è un numero relativamente moderato di partecipanti alla rete, quando il consenso degli obiettivi a livello di rete è moderatamente basso e quando la necessità di competenze a livello di rete è moderata.
- La governance della rete di tipo NAO sarà più efficace per ottenere risultati a livello di rete quando la fiducia è moderatamente o ampiamente condivisa tra i partecipanti

alla rete (fiducia a densità moderata), quando c'è un numero moderato a molti partecipanti alla rete, quando il consenso a livello di rete è moderatamente elevato, quando è necessario disporre di competenze specifiche a livello di rete, quando il livello di innovazione auspicato o necessario è particolarmente cogente.

RUOLO DEL «NETWORK HUB»

- favorire le relazioni/stabilizzare il network;
- mobilitare le conoscenze;
- creare fiducia.

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;
- UNA NUOVA FIGURA: IL «MANAGER DI RETE».

RETI TERRITORIALI DI SERVIZI IN PIEMONTE: QUALE GOVERNANCE?

L'analisi delle reti dei progetti WECARE realizzata attraverso la Network Analysis ha consentito di delineare un quadro ricco circa le loro caratteristiche, strutture, modalità di funzionamento, punti forti e criticità, ma anche riguardante le percezioni, gli orientamenti e le aspettative degli attori che vi agiscono e danno vita ad esse.

La governance di fatto emergente sembra oscillare fra un modello centralizzato e di natura strutturalmente più gerarchica, tendenzialmente gravitazionale attorno ad un nodo centrale e che dà vita ad aggregazioni territoriali compatte, ed un modello multi-centrico, multi-polare con una logica inter-pares, equilibrato e distribuito, una cui variante assume una forte caratterizzazione "a grappolo" che a sua volta prelude o può precludere a forme più o meno accentuate di frammentazione.

D'altro canto è emersa con forza la natura molto idiosincrasica delle diverse reti, probabilmente dovuta a stratificazioni e consolidamenti nel tempo di modelli via via costruiti e condivisi, a equilibri e bilanciamenti stabilizzati. Una ulteriore considerazione che rende più complesso il quadro è la natura differenziata del tipo di organizzazioni che emergono come hub: è di natura giuridica e afferente a ruoli (anche istituzionalmente) e modelli funzionali differenziati

Diventa arduo e forse poco sensato pensare quindi ad un modello unico. Probabilmente ha più senso partire da questa realtà e puntare a rendere omogenei gli approcci e le modalità di lavoro, piuttosto che le strutture.

Più che creare e formare un Manager di rete potrebbe essere invece opportuno creare e formare una capacità di Management delle reti, centrata sul tema della Network Orchestration a cui abbiamo in precedenza fatto riferimento, e finalizzata ad intervenire sulle criticità individuate, in particolare quelle di frammentazione.

Poiché la maggioranza delle situazioni ha una struttura a rete poli-centrica una soluzione proponibile è quella della creazione e formalizzazione di NAO di rete, di tipo leggero, agile, in cui potrebbero essere inserite figure di Network Orchestrator funzionali, ovvero dedicati e formati a questo o tipo di azioni. Le reti policentriche sono quelle più difficili da governare per la loro intrinseca complessità, sono reti fra pari, maggiormente a rischio di instabilità, non riconducibili ad un modello aggregante/centralizzato, o meglio riconducibili a fatica. Meglio allora un modello che formalizza una funzione di facilitazione dei processi di funzionamento di una rete, un NAO leggero che svolga le attività sopra richiamate senza porsi come organo di governo, se non per la responsabilità di alcune azioni trasversali, come appunto quelle descritte.

Ma cosa pensano gli attori della rete dei progetti WECARE in merito a queste tematiche? Abbiamo posto loro la domanda di quale fra questi diversi modelli di governance fosse giudicato più idoneo chiedendo per ciascuna delle alternative elencate di esprimere una valutazione sull'accordo attribuito (1=min. e 10= max).

- Assegnare ad una delle organizzazioni un ruolo di coordinamento e di regia formalizzato;
- creare un organo di governo ad hoc composto dai membri che all'interno della rete giocano un ruolo più continuativo;
- creare un organo di questo tipo ma dotato di un esplicito ruolo di coordinamento assegnato ad un manager di rete, anche utilizzando professionalità formate a questo ruolo;
- creare un organo di questo tipo ma dotato di un esplicito ruolo di coordinamento assegnato ad uno dei membri;
- mantenere un modello pluralistico ma dandosi regole del gioco e dotandosi di meccanismi di funzionamento più formali;
- mantenere una modalità di lavoro informale e decentrata.

Le risposte date sono riportate di seguito.

Tabella 4.1 Valore medio di accordo attribuito a ciascuna delle diverse possibili modalità di governance delle reti proposte

Statistic	Media
Mantenere una modalità di lavoro informale e decentrata	5,258
Assegnare ad una delle organizzazioni un ruolo di coordinamento e di regia formalizzato	7,076
Creare un organo di governo ad hoc composto dai membri che all'interno della rete giocano un ruolo più continuativo	7,273
Creare un organo di questo tipo ma dotato di un esplicito ruolo di coordinamento assegnato ad uno dei membri	6,909
Creare un organo di questo tipo ma dotato di un esplicito ruolo di coordinamento assegnato ad un manager di rete, anche utilizzando professionalità formate a questo ruolo	6,515
Mantenere un modello pluralistico ma dandosi regole del gioco e dotandosi di meccanismi di funzionamento più formali	6,924

Tabella 4.2 Distribuzione dei punteggi attribuiti a ciascuna delle diverse possibili modalità di governance delle reti proposte

	Mantenere una modalità di lavoro informale e decentrata %	Assegnare ad una delle organizzazioni un ruolo di coordinamento e di regia formalizzato %	Creare un organo di governo ad hoc composto dai membri che all'interno della rete giocano un ruolo più continuativo %	Creare un organo di questo tipo ma dotato di un esplicito ruolo di coordinamento assegnato ad uno dei membri %	Creare un organo di questo tipo ma dotato di un esplicito ruolo di coordinamento assegnato ad un manager di rete, anche utilizzando professionalità formate a questo ruolo %	Mantenere un modello pluralistico ma dandosi regole del gioco e dotandosi di meccanismi di funzionamento più formali %
1	4,5	3,0	1,5	3,0	6,1	4,5
2	7,6	0,0	0,0	3,0	1,5	0
3	7,6	3,0	3,0	4,5	3,0	6,1
4	10,6	4,5	6,1	6,1	6,1	6,1
5	18,2	10,6	6,1	10,6	18,2	9,1
6	22,7	18,2	6,1	9,1	12,1	13,6
7	19,7	16,7	27,3	18,2	18,2	12,1
8	6,1	12,1	22,7	15,2	9,1	16,7
9	3,0	16,7	19,7	15,2	12,1	18,2
10	0,0	15,2	7,6	15,2	13,6	13,6

Come si vede la modalità che suscita maggior consenso è quella di darsi un organismo di coordinamento ad hoc composto dalle entità che all'interno della rete giocano un ruolo più continuativo; quasi con le stesse valutazioni si collocano una variante dello stesso approccio in cui questo ruolo viene assegnato ad uno dei membri, ed un modello di governance in cui questo ruolo viene affidato direttamente ad una delle organizzazioni.

Mantenere un modello informale pluralistico riceve una bassa valutazione, ma se corretto con il dotarsi di meccanismi di funzionamento più formali riceve nuovamente un apprezzamento elevato.

Come si nota vi è una notevole variabilità di risposte, che nuovamente riflette la eterogeneità delle situazioni più volte fatta notare. Nel contempo sembra comunque emergere una spinta verso una maggior formalizzazione e strutturazione delle modalità di governance, dimostrata dal più basso livello di accordo con il modello più informale.

Si fa luce una domanda implicita di maggiori dotazioni di strumenti di gestione per favorire una maggiore formalizzazione e professionalizzazione in tal senso, che si accompagna alla già citata scarsità di relazioni e di tempo dedicato ad attività di natura più manageriale.

ATTEGGIAMENTI E MINDSET GESTIONALE

Già nella precedente analisi era stata proposta una elaborazione di una batteria di domande volte a cogliere alcuni tratti di atteggiamento verso forme diverse di leadership, realizzata attraverso la somministrazione di un tipico strumento di rilevazione della Cultura Organizzativa e Manageriale delle persone direttamente coinvolte nella realizzazione dei progetti ("Competitive Value Framework").

Le risposte riportate sono ricondotte a quattro modelli di cultura organizzativa e manageriale, di cui viene mostrato il punteggio aggregato.

Le quattro culture sono:

- Orientamento al gruppo (importanza delle relazioni umane nei rapporti di lavoro e nel modo di gestire e guidare le persone);
- Orientamento allo sviluppo (importanza alla crescita delle attività, alla innovazione, alla imprenditorialità);
- Orientamento alla gerarchia (importanza delle norme, rapporti formali);
- Orientamento al problem solving (importanza alla operatività e alla soluzione dei problemi).

I rispettivi valori sono risultati:

- 105
- 98
- 94
- 103

L'orientamento maggiore è verso le persone e verso l'operatività e la soluzione dei problemi. Segue l'orientamento allo sviluppo non molto distante quello alla gerarchia, entrambi più bassi degli altri. Se paragonati con i dati di una analoga analisi condotta su una popolazione analoga di dipendenti con posizioni gestionali di un grosso ente pubblico, vengono in luce alcune differenze interessanti:

- 103
- 108
- 77
- 109

La popolazione delle persone intervistate sembra confermare la crucialità del tema della innovazione e la residua permanenza di una cultura improntata alle regole e a modelli organizzativi formali; predomina un pragmatico orientamento a fare e risolvere, in un contesto di forte attenzione alle relazioni, al consenso e alla coesione, ed un basso orientamento allo sviluppo. Cultura organizzativa e atteggiamenti sembrano essere coerenti con quanto emerso a livello di analisi delle reti sociali, al cui interno sembrano ritrovarsi le loro tracce.

Lo sviluppo maggiore di competenze di governance di rete, sulla base di quanto illustrato e proposto nel precedente paragrafo, richiedono di tenere conto del background di cultura organizzativa esistente, in cui in particolare l'orientamento allo sviluppo sembra essere quello meno mediamente accentuato, ma che è quello più importante da rafforzare, in quanto nutre gran parte delle attività di gestione di una rete che abbiamo ricompreso nella *Network Orchestration*.

In questa seconda tornata di analisi abbiamo approfondito ulteriormente l'analisi utilizzando tutte le batterie di rilevazione su atteggiamenti e propensioni sul tema del funzionamento a rete, utilizzando questa volta come strumento di elaborazione dei dati l'Analisi Fattoriale ¹⁹.

Le variabili utilizzate sono quelle riportate nella tabella che segue, in cui sono anche riportati le due dimensioni latenti emerse dalla analisi e per ciascuna variabile il peso relativo ("factor pattern").

Si tratta di una metodologia che di fronte ad un numero elevato di variabili in gioco, tipicamente risposte a batterie diverse di domande volte a cogliere orientamenti ed atteggiamenti rispetto ad un certo tema, cerca di estrarre se esistono delle **dimensioni latenti** rispetto a cui le diverse variabili si associano, dando luogo quindi a una sintesi rappresentata da queste strutture di fondo, rispetto a cui poi ogni osservazione viene pesata per definire a quale di esse può essere ricondotto.

Nel nostro caso sono state utilizzate tutte le valutazioni date dagli intervistati individuali riportandone il valore medio di ogni organizzazione per fare di questa e non delle persone l'unità di analisi.

¹⁹ La varianza spiegata dai primi due fattori non è elevata, è infatti pari a circa il 36%, ma costituisce comunque data la estrema eterogeneità di fondo della popolazione un buon risultato. È stata utilizzata la tecnica delle componenti principali e la rotazione Varimax.

Tabella 4.3 Fattori e loro pesi

	D1	D2
Capacità di definire ed organizzare azioni in tempi brevi	0,434	0,548
Dimostrazione di una modalità efficace di coordinamento delle azioni da realizzare	0,392	0,602
Intesa iniziale su obiettivi da conseguire e modalità/azioni per farlo	0,326	0,664
Disponibilità di tempo e di risorse da impegnare nel progetto	0,305	0,356
Matrici di origine, cultura, valori e principi di fondo comuni	0,141	0,615
Ampiezza della loro rete relazionale/Accesso a contatti e risorse	0,057	0,695
Capacità di apportare elementi di innovazione del progetto	0,038	0,334
Stessi approcci e logiche di intervento	-0,026	0,645
Esperienza in progetti simili	-0,043	0,693
Soggetto istituzionalmente preposto alle attività previste dal progetto	-0,059	0,323
Conoscenza e abitudine a lavorare insieme	-0,069	0,459
Complementarietà di competenze	-0,139	0,513
Capacità dell'interlocutore nel reperire risorse nel territorio di appartenenza	0,710	-0,012
Capacità di instaurare fin dal primo contatto scambi reciproci di esperienze e informa	0,675	-0,055
Valorizzare la coesione e la stabilità della rete	0,671	0,176
Disponibilità a mettere in discussione se necessario le proprie metodologie di interv	0,658	0,183
Valorizzare la capacità di stabilire relazioni fra mondi e realtà diverse	0,653	0,186
Disponibilità alla collaborazione al di là del ruolo formale degli interlocutori	0,584	0,189
Capacità di portare contributi innovativi e modi diversi di vedere le cose	0,575	0,236
Darsi un assetto stabile nel tempo	0,566	0,039
Definire e formalizzare meccanismi di funzionamento, regole, flussi informativi, proce	0,537	0,389
Ricerca il più possibile contributi eterogenei e anche divergenti	0,495	-0,101
Lavorare il più possibile in maniera condivisa su gran parte delle attività, anche scont	0,486	0,154
Scambiarsi e condividere costantemente informazioni e conoscenze, anche non stret	0,468	-0,074
Creare molte occasioni di incontro e di conoscenza reciproca anche non strettamente	0,454	0,028
Capacità pregressa dimostrata nel gestire rapporti di rete	0,428	0,242
Creare ruoli formali con responsabilità decisionali precise e compiti di guida ben def	0,392	0,384
Disponibilità ad assicurare collaborazione continuativa	0,385	-0,093
Darsi una divisione precisa e definita nei compiti e responsabilità	0,373	0,280
Prendere decisioni a maggioranza	0,365	0,329
Realizzare attività insieme anche senza una precisa divisione dei compiti	0,294	0,042

Come si vede emergono due dimensioni "pure" che evidenziano altrettante dimensioni latenti. La prima rimanda ad una percezione che potremo definire "matura" e aperta al tema delle reti, i cui principi di funzionamento che vengono giudicati più favorevolmente rilevano un orientamento più marcato verso una concezione delle reti come strumento per reperire risorse sul territorio e instaurare rapporti, verso un modello stabile, verso una maggior apertura al di là dei ruoli formali, verso la collaborazione, la ricerca di apporti diversificati, lo scambio continuo di conoscenze, la condivisione, la messa in discussione delle modalità consolidate di intervento ponendo tuttavia anche attenzione alla necessità di darsi un assetto stabile. La seconda invece è rilevatrice di un atteggiamento più volto alla execution e alla razionalizzazione ed efficacia delle attività, molto orientata ai compiti, più istituzionalizzata, dove la omogeneità degli attori conta di più della loro eterogeneità, velatamente più burocratica. Non sembra un caso che il primo atteggiamento caratterizza maggiormente proprio quelle organizzazioni che si sono dimostrate più importanti in termini di costruzione di reti.

Due modi di porsi che poi si miscelano nella realtà dando luogo a tipologie ibride ma marcate più su una o sull'altra di queste dimensioni latenti, rilevando una tensione ed una serie di forze

in contrasto fra di loro, oscillanti dal vedere le reti in maniera non troppo dissimile da altre modalità di organizzazione, e invece dall'altro lato come modalità emergenti, di cui si percepiscono le potenzialità e la novità ma che probabilmente non si sanno ancora maneggiare

Anche questa ultima analisi sembra suffragare il quadro delineato finora di una realtà molto diversificata ed idiosincrasica, in movimento su un terreno instabile e nuovo, alla ricerca di un modello di riferimento, in qualche modo lasciata a sé stessa in questa transizione, bisognosa quindi di un forte processo di accompagnamento, di sviluppo organizzativo e di formazione.

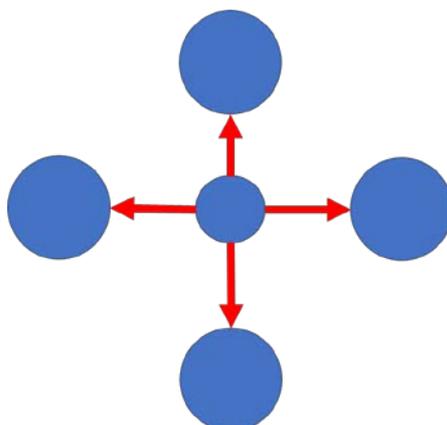
APPENDICE METODOLOGICA

MODELLI DI RETE

Possiamo in prima istanza fare riferimento ad alcuni modelli "idealtipici" di rete.

Il primo rappresenta una morfologia definita "hub & spoke".

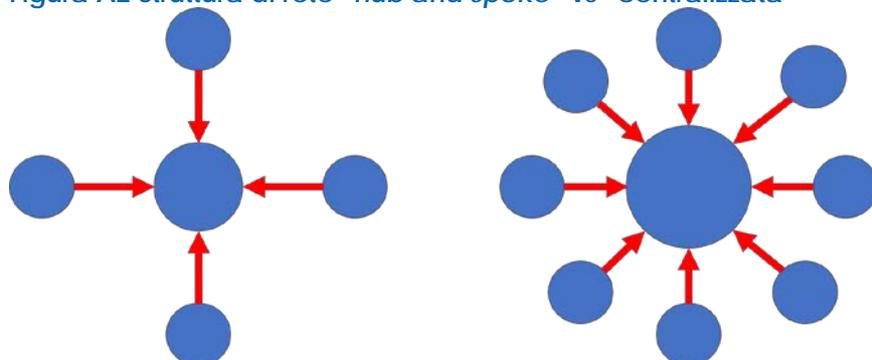
Figura A1 Struttura di rete "hub and spoke"



Un nodo centrale "espansivo" funge da attivatore di relazioni nei confronti degli altri nodi, con cui stabilisce una serie di relazioni che fanno vita ad un primo embrione di rete. Allo stadio successivo sono questi nodi di secondo livello che iniziano a reciprocare le relazioni, mantenendo tuttavia un ruolo di dipendenza nei confronti del nodo attivatore iniziale, che via via assume un ruolo sempre più centrale ed il cui bilancio relazionale diventa sempre più squilibrato fra quanto viene richiesto e quanto richiede (indegree crescente, outdegree decrescente, betweenness crescente). Si forma una struttura "centralizzata" che tuttavia può nascere spontaneamente come frutto nativo della attivazione iniziale di relazioni da parte degli altri nodi verso un unico nodo "attraattivo" riconosciuto come leader.

Nelle situazioni centralizzate è interessante capire se la posizione dominante si crea su tutte o principalmente solo su alcune delle relazioni prese in esame. In questo secondo caso possono nascere leadership maggiormente distribuite che possono portare a strutture di rete "multipolari".

Figura A2 Struttura di rete "hub and spoke" vs "centralizzata"



Un altro modello di struttura tipica di rete, che può già nativamente costituirsi, oppure porsi come evoluzione di una antecedente struttura *hub & spoke* o centralizzata, va verso la presenza di una molteplice centralità, ovvero di due o più nodi che assumono il ruolo di aggregatori e punti di riferimento locali di segmenti di rete specifici, spesso tendenzialmente omofili. L' "omofilia" costituisce un altro importante elemento di analisi e interpretazione di una rete, dei suoi meccanismi di formazione e delle sue dinamiche di evoluzione: è la tendenza dei nodi di una rete simili fra di loro a stabilire relazioni, sulla base appunto delle similitudini che hanno; se sono persone, ad esempio sulla base della età o del genere o di qualsivoglia altra caratteristica socio-anagrafica; se si tratta di entità organizzative sulla base ad esempio della distinzione pubblico-privato o di altra base. In tal senso parliamo di strutture di rete "policentriche".

Un tipico sviluppo di questo modello di struttura è verso l'accentuazione della clusterizzazione che provoca una vera e propria frammentazione della rete, generando una situazione tendenzialmente critica e patologica.

Figura A3 Rete "policentrica"

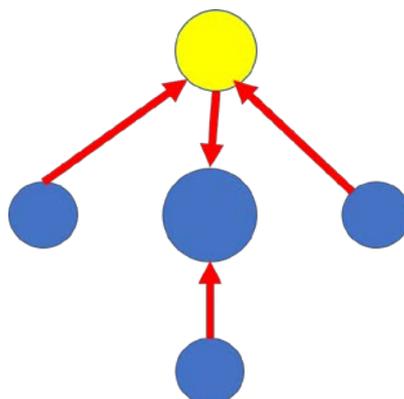


Figura A4 Rete "policentrica clusterizzata"

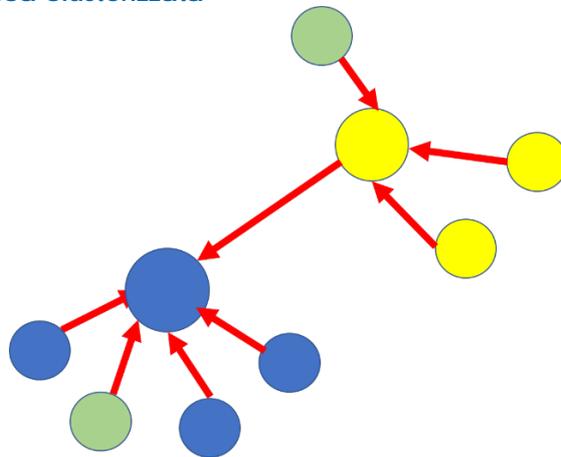


Figura A5 Rete "policentrica frammentata"

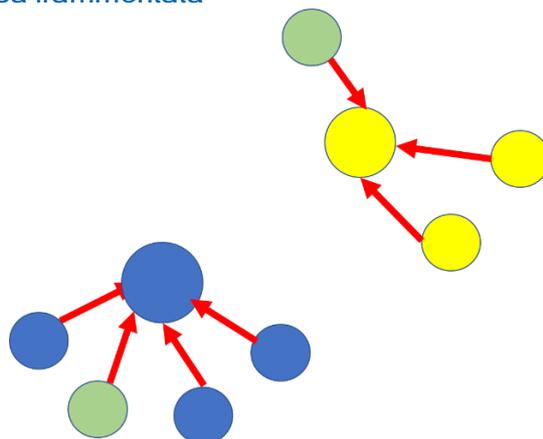
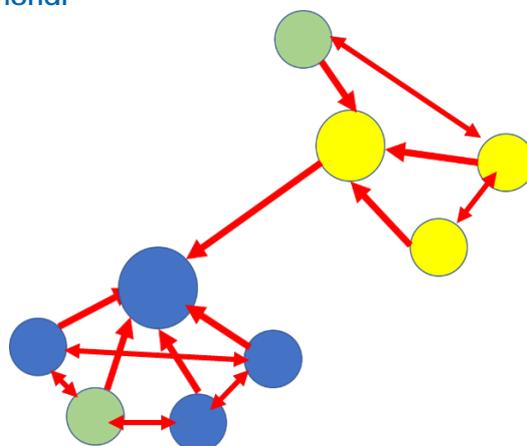


Figura A6 Rete a "piccoli mondi"



Un altro modello di struttura tipica di rete, che può già nativamente costituirsi, oppure porsi come evoluzione di una antecedente struttura, si forma sulla base del crearsi e dell'intensificarsi di relazioni fra i "raggi" della rete, ovvero fra nodi che in precedenza non hanno connessioni dirette ma solo mediate dal nodo centrale. Il moltiplicarsi di tali legami porta via via a due possibili scenari.

Il primo è un modello policentrico decentrato cosiddetto a "piccoli mondi", ovvero composto da cluster molto coesi al loro interno e più debolmente legati fra di loro, o meglio connessi da alcuni nodi che fungono da "ponte" fra di loro, ovvero – nel linguaggio della Network Analysis – coprono i "vuoti strutturali" ovvero gli spazi privi di relazione dirette fra nodi di un segmento della rete ed un altro (i "piccoli mondi"), agendo come "broker", in particolare "gatekeeper" traghettatori di idee.

Nel secondo scenario l'infittirsi delle connessioni porta via via ad una rete molto densa e decentralizzata, in cui progressivamente nessun nodo ha un ruolo rilevante in termini di centralità; la rete tende quindi ad assumere un carattere decentralizzato, diventa molto coesa, è innervata da relazioni che tendenzialmente coinvolgono tutti i nodi, ovvero "tutti sono connessi con tutti", nella apertura massima aldilà dell'aver comunanze in termini di caratteristiche ("omofila" verso "assortività").

Figura A7 Reti "decentralizzata omofila" (sinistra) e "decentralizzata assortiva" (destra)

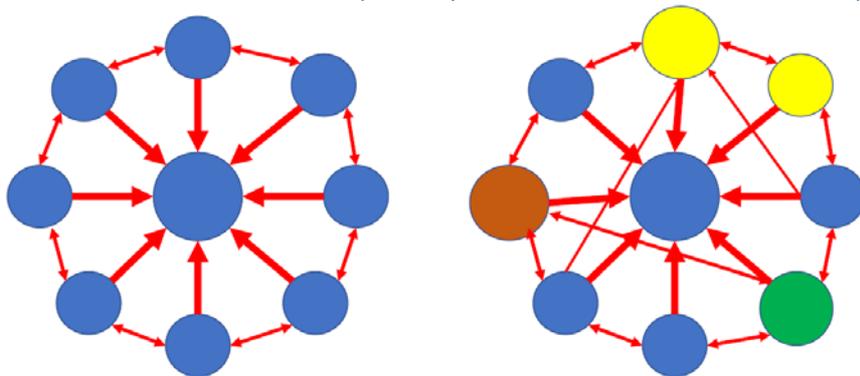
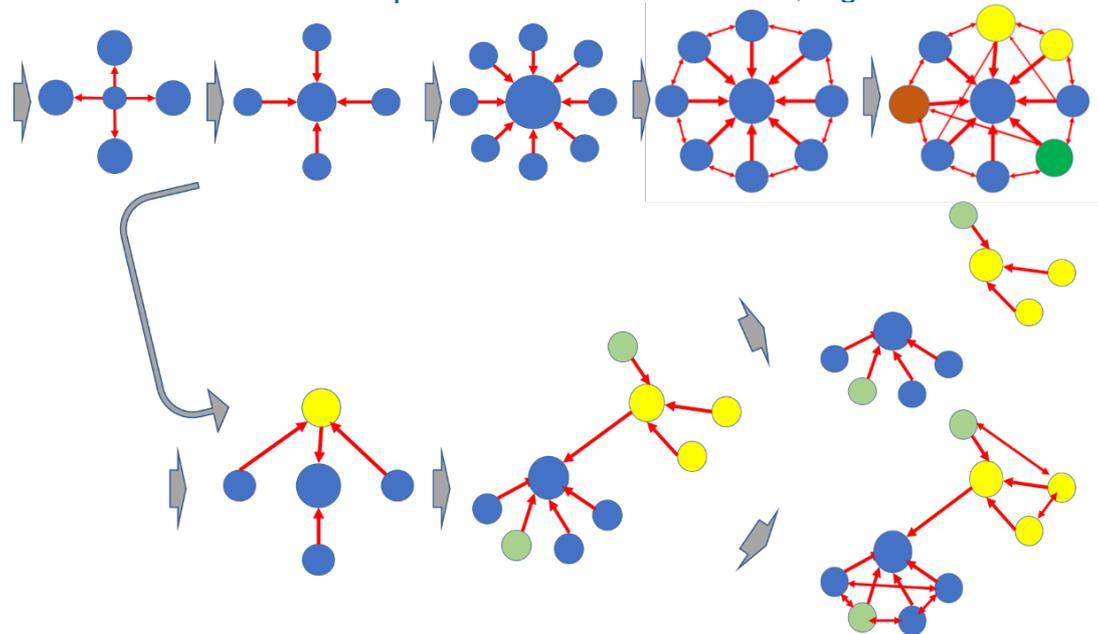
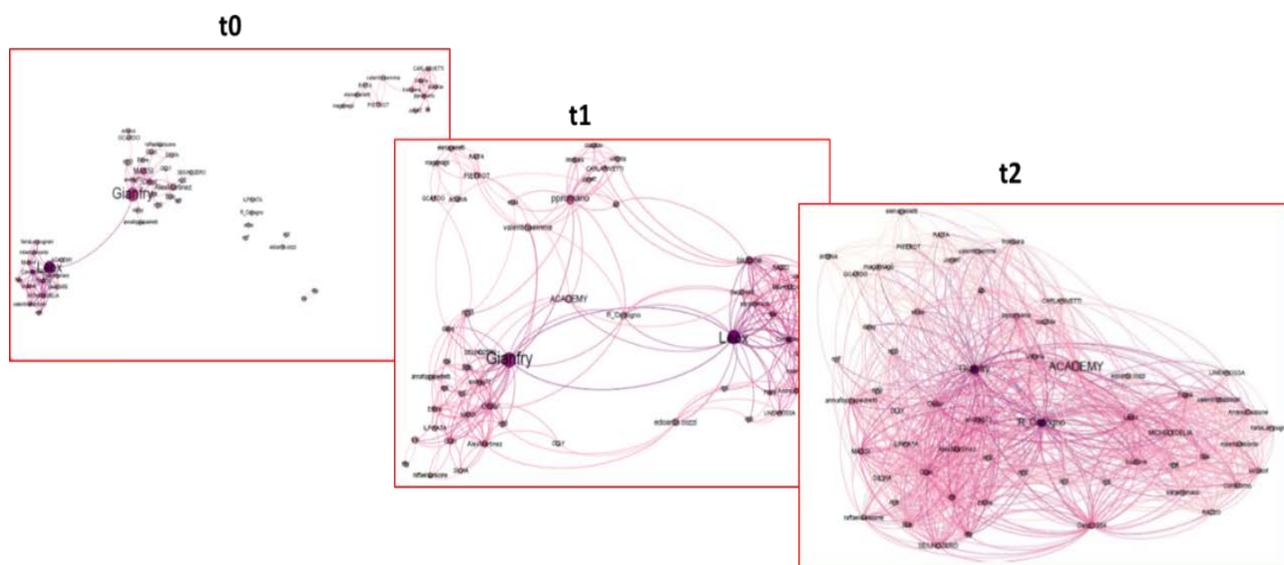


Figura A8 Possibili traiettorie idealtipiche di evoluzione di una rete, seguite da un caso reale



Nella realtà difficilmente si riscontra la presenza di modelli puri e di traiettorie di evoluzione lineari. Nella figura sottostante sono riportati tre grafici che raffigurano l'evoluzione nel tempo di una rete reale.

Figura A9 Evoluzione nel tempo di una rete



METODI DI CALCOLO, ALGORITMI E METODI GRAFICI

Open Ord.

Yifan Hu.

Matthieu Latapy, Main-memory Triangle Computations for Very Large (Sparse (Power-Law)) Graphs. Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Johnson, J.C. 2013. Analyzing Social Networks.

Krackhardt, David and Robert N. Stern (1988). Informal networks and organizational crises: an experimental simulation.

Freeman L C (1979). 'Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification.

Bonacich P (1972). Factoring and Weighting Approaches to status scores and clique identification.

Girvan M. and Newman M. E. J., (2002) Community structure in social and biological networks.

Gould, R.V. and Fernandez, R.M.. 1989. Structures of mediation: A formal approach to brokerage in transaction networks.

BIBLIOGRAFIA

R. Cross, R.J. Thomas, Driving results through Social Network, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2009

A. Pentland, Fisica Sociale, EGEA, Milano, 2015.

N.A. Christakis, J.H. Fowler, Connected, Little, Brown and Company, New York, 2009 .

A.L. Barabasi, Link, Einaudi, Torino, 2004.

T. Valente, Social Networks and Health, Oxford University Press, New York, 2010.

T. Valente, Network Models of Diffusion of Innovations, Hampton Press, Cresskill, New Jersey, 1995.

D. Stark, The Sence of Dissonance, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2009.

M.Bogetti, M. Follis, "Creazione e condivisione della conoscenza: il ruolo dei reticoli organizzativi", in: Sistemi Intelligenti, il Mulino, Anno XXVI, n° 3/dicembre 2914.

Dhanaraj C., Parkhe A., "Orchestrating Innovation Networks", Academy of Management Review 2006, Vol. 31, No. 3.

Cristofolia D., Macciò L., Pedrazzi L., "Structure, Mechanisms, and Managers in Successful Networks", Public Management Review, 2015, Vol. 17, No. 4.

Provan K., G., Kenis P., "Modes of Network Governance: Structure, Management, Effectiveness", Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published August 2, 2007.

NOTE EDITORIALI

Editing

IRES Piemonte

Ufficio Comunicazione

Maria Teresa Avato

© IRES

Luglio 2021

Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it

si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.

Ambiente e Territorio

Cultura

Finanza locale

Immigrazione

Industria e Servizi

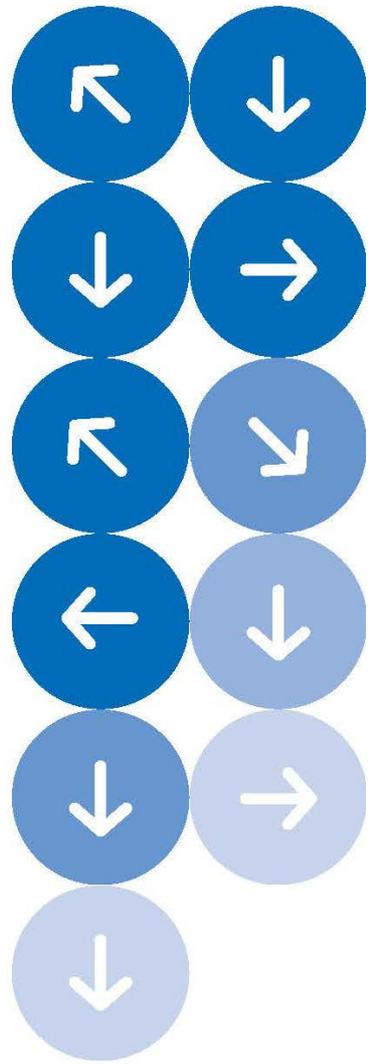
Istruzione e Lavoro

Popolazione

Salute

Sviluppo rurale

Trasporti



IRES Piemonte

Via Nizza, 18

10125 Torino

+39 0116666-461