

CONTRIBUTO DI RICERCA 304/2020

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

Report della prima fase di
rilevazione giugno 2020

L'IRE S 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 Terna

DIRETTORE

Vittorio Ferrero

STAFF

Luciano Abburrà, 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 Ferlaino, Vittorio Ferrero, Claudia Galetto, Anna Gallice, Lorenzo Giordano, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, 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

Niccolò Aimo, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Cristiana Cabodi, Silvia Caristia, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Elisabetta Cibiniel, Salvatore Cominu, Simone Contu, Giovanni Cuttica, Elide Delponte, Fabrizio Floris, Lorenzo Fruttero, Silvia Genetti, Enrico Gottero, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Veronica Ivanov, Ludovica Lella, Marina Marchisio, Luigi Nava, Sylvie Occelli, Serena Pecchio, Valerio V. Pelligra, Ilaria Perino, Andrea Pillon, Stefano Piperno, Samuele Poy, Laura Ruggero, Paolo Saracco, Alessandro Sciuolo, Antonio Soggia, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Silvia Venturelli, Paola Versino, Gabriella Viberti.

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 PRIMA FASE DI RILEVAZIONE, GIUGNO 2020

© 2020 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
NOTA METODOLOGICA: LA SOCIAL NETWORK ANALYSIS.....	9
CAPITOLO 1	13
LE RETI TERRITORIALI DEI PROGETTI WECARE MISURA 1.....	13
LA RILEVAZIONE REALIZZATA.....	13
LA STRUTTURA DELLE RETI RILEVATE: CARATTERISTICHE, STRUTTURE E MODELLI DI RETE.....	15
LA STRUTTURA DELLE RETI RILEVATE: PROCESSI DI CREAZIONE DELLE RETI.....	20
CAPITOLO 2	25
COMPOSIZIONE DELLE RETI.....	25
CAPITOLO 3	31
ENTI GESTORI: APPROFONDIMENTO.....	31
CAPITOLO 4	33
ANALISI PER CLUSTER.....	33
CLUSTER DEL QUADRANTE PIEMONTE NORD	35
CLUSTER DEL QUADRANTE TORINO	39
CLUSTER DEL QUADRANTE PIEMONTE SUD	43
CLUSTER DEL QUADRANTE CUNEO	44
CAPITOLO 5	49
PERCEZIONI DEI FATTORI DI SUCCESSO E DI CRITICITA' DEL FUNZIONAMENTO DELLE RETI	49
CAPITOLO 6	51
TIPOLOGIE E FLUSSI DI RELAZIONI NELLA GESTIONE DEI PROGETTI WECARE	51

CAPITOLO 7	61
DISTRIBUZIONE E FREQUENZA DELLE ATTIVITA' REALIZZATE NELLA GESTIONE DEI PROGETTI	61
CAPITOLO 8	65
LA GOVERNANCE DELLE RETI	65
QUADRO TEORICO	65
GOVERNANCE ED EFFICACIA DELLA RETE	66
GOVERNANCE E TENSIONI DI RETE	67
EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE DELLA RETE	68
RETI TERRITORIALI DI SERVIZI IN PIEMONTE: QUALE GOVERNANCE?	69
CAPITOLO 9	71
CULTURA ORGANIZZATIVA E MANAGERIALE	71
APPENDICE 1	73
APPENDICE METODOLOGICA	73
MODELLI DI RETE	73
APPENDICE 2	79
TABELLE E FIGURE	79
BIBLIOGRAFIA	85

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 avvio dei progetti.

È stata utilizzata la metodologia della Network Analysis, che di basa 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 essi hanno indicato come entità partner del progetto o comunque in esso coinvolte, per un totale di 137 entità di cui 96 hanno risposto al questionario (132 persone) con una *redemption* totale pari quindi al 70,1%.

I risultati principali emersi sono sintetizzati di seguito.

- Ad oggi la realtà piemontese dispone nell'area dei servizi di welfare territoriale creata attorno ai progetti WECARE di una rete ricca di soggetti (ne sono stati rilevati 446) e fitta di relazioni, composta da 16 sottoreti specifiche dei vari territori, formate sulla base di aggregazioni in *cluster*¹ ricavati attraverso tecniche di Network Analysis.
- Tutti i *cluster* emersi sono composti da una varietà di organizzazioni diverse (enti gestori, cooperative sociali, volontariato, enti locali, scuole, ecc.) e presentano sia caratteristiche comuni, riconducibili ad alcuni modelli di fondo, che specificità, sia locali e sia dovute alla natura e contenuto dei progetti stessi.
- Le reti create attraverso i progetti WECARE si sovrappongono e coincidono in gran parte con quelle pre-esistenti nei territori, dando luogo a reti simili.
- WECARE si è innestato e si è avvalso per la creazione delle cordate di progetto arricchendole di nodi (il 17,4% di nodi in più) e dando vita a nuove relazioni.
- È del tutto plausibile quindi che le reti WECARE siano emblematiche e forniscano utili indicazioni per la comprensione delle logiche e dei modelli di funzionamento delle reti territoriali di servizi nel loro complesso.
- È possibile ricondurre le diverse reti emerse a strutture tipiche ricorrenti che caratterizzano i diversi *cluster*² :
 - Una struttura "mono-centrica" basata su un *hub* centrale emergente.
 - Una struttura invece "multi-centrica" basata su più nodi di importanza equiparabile ma con una duplice caratterizzazione:
 - 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*.
 - Una seconda in cui si formano dei "grappoli" attorno ai nodi preminenti.
- Le reti emerse sembrano privilegiare modelli di rete di tipo poli-centrico in alcuni casi "a grappolo" nettamente più presenti di quelli più centralistico-gerarchico. Questi ultimi sono

¹ Per *cluster* si intende un nucleo coeso di nodi che hanno maggiori relazioni fra di loro rispetto a quante ne intrattengono con i nodi appartenenti agli altri *cluster*.

² Nel report vengono rappresentati separatamente (per quadrante) tutti i grafici delle 16 reti territoriali e descritte e confrontate le loro caratteristiche salienti.

riconducibili ad un modello di governance centralizzata e in una qualche misura a una logica organizzativa gerarchica, mentre i primi lo sono ad un modello distribuito e possono preludere a forme di frammentazione della rete, al formarsi di coalizioni, a potenziali conflitti, ecc.

- La diversificazione delle strutture di rete rilevate sembra dipendere dal contesto storico pregresso, dalle traiettorie ed esperienze passate, dalle consuetudini che si sono stratificate, anche dalla presenza di rapporti personali, ecc. Tutti questi fattori idiosincrasici condizionano pesantemente l'evoluzione delle reti, le loro modalità di funzionamento (e quindi di governance) e la stessa possibilità/opportunità di dare ad esse assetti riconducibili ad un modello unitario. A queste non è ovviamente estraneo il contenuto stesso dei progetti.
- Il 48,6% degli attori presenti nelle attuali reti dei progetti WECARE era già presente nella rete pregressa di relazioni, mentre il 60,4% di tutti i soggetti che fanno parte delle reti pregresse fanno anche parte delle reti generate attraverso i progetti WECARE.
- L'aver stabilito relazioni durante il progetto WECARE è fortemente determinato dall'aver già collaborato in passato, e soprattutto dal fatto che le stesse persone abbiano lavorato nelle stesse organizzazioni.
- Un effetto del programma WECARE è stato quello di diversificare maggiormente la composizione delle reti: pur riconfermandosi la prevalente presenza di enti gestori, cooperative e volontariato, le reti pre-esistenti vedono questo insieme raggiungere un totale pari a circa il 68%, valore che si abbassa al 57,7% nelle reti WECARE.
- Nelle reti attuali gli enti gestori hanno mediamente 21 altri soggetti con cui sono in relazione, valore analogo a quello delle cooperative; il volontariato e gli enti locali circa 10.
- I soggetti che ancor più si vorrebbe coinvolti in progetti simili sono il volontariato, seguito da enti locali e organizzazioni del terzo settore; significativa è l'aspettativa di una maggior presenza dell'area lavoro e formazione, seguite dalle startup in ambito di innovazione sociale, che si collocano dietro tutti i soggetti considerati canonici e istituzionalizzati del mondo dei servizi ma molto davanti le aziende del privato-privato che ricevono la valutazione più bassa.
- Fra le motivazioni che hanno indotto alla scelta dei partners di progetto una grande importanza viene attribuita alla "capacità di apportare elementi di innovazione al progetto", ritenuta più importante della conoscenza e della abitudine a lavorare insieme e delle comuni radici e approcci.
- Il tema della innovazione entra dunque prepotentemente come elemento che ha una forte importanza e centralità.
- WECARE sembra aver agito come fattore di rafforzamento di reti locali pre-esistenti, generando reti che mantengono caratteristiche e strutture molto simili a quelle che già possedevano.
- Un altro impatto significativo riguarda l'accentuazione di alcune caratteristiche strutturali già esistenti, in particolare l'ulteriore risalto assunto dai nodi che già esercitavano un ruolo preminente all'interno delle reti.
- Se andiamo ad osservare quali sono i nodi preminenti nelle reti notiamo che questo tipo di soggetti sono in alcune reti cooperative ed in altre enti gestori.
- Si osserva la presenza di un sistema relazionale fra enti gestori che prefigura aggregazioni territoriali di enti basate sul maggior grado di connessione esistente fra di essi; in alcuni casi si tratta di un rapporto di tipo "gravitazionale": un ente gestore leader attorno a cui ruotano gli altri enti gestori dello stesso *cluster*.
- Gli enti gestori manifestano un maggior protagonismo, probabilmente legato al ruolo di capofila dei progetti WECARE, che li induce ad esercitare la funzione di attivatori di relazioni, di cui una

delle tipiche espressioni è proprio quella di “tessere” legami connettendo i nodi di una rete fra di loro e quindi triangolandoli.

- Emerge invece il ruolo che le cooperative giocano come entità di raccordo inter-*cluster* ed extraterritoriale, “cucendo” quindi i *cluster* fra di loro.
- Gli *hub* più importanti sono sia capofila dei progetti WECARE (e quindi enti gestori) che partner di questi progetti, a rinforzo di quanto già detto circa la presenza di un duplice modello rispetto a chi nelle diverse reti attira su di sé le maggiori relazioni.
- I soggetti che invece maggiormente esercitano un ruolo di triangolazione sono in genere i capofila dei progetti, anche qui a conferma di quanto già detto.
- Analizzando i fattori che favoriscono la costruzione di reti e quelli che la ostacolano, sembra emergere un pattern di innovazione-fiducia-disponibilità come fattore critico di successo di una rete verso i vincoli burocratici e la lentezza a dare risposte e la rigidità, come fattori di ostacolo.
- 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 concentrate sull’assicurare la realizzazione dei progetti.
- Una possibile evoluzione delle reti WECARE potrebbe proprio essere vista come maggior via via presenza di relazioni create per gestire innovazione e per assicurare una gestione managerialmente evoluta delle reti.
- I principali flussi di relazioni si sono finora stabiliti fra enti gestori e cooperative, il cui asse costituisce di fatto lo scheletro delle reti.
- Le cooperative sembrano essere maggiormente indirizzo di relazioni legate alla innovazione e gli enti gestori indirizzo di relazioni che hanno come oggetto attività managerial/organizzative.
- Gli enti gestori hanno un saldo negativo fra quanto offrono e quanto ricevono particolarmente accentuato per quanto riguarda le relazioni inerenti le attività di innovazione e di sviluppo delle reti, per le quali ricevono più di quanto offrono e sono quindi tributari verso altri di contributi innovativi, cercando gli altri più di quanto vengano cercati.
- Lo sono meno ma lo sono ancora in misura elevata per quanto attiene alle relazioni operative, dove anche qui cercano più di essere cercati.
- Per quanto riguarda le relazioni relative alla gestione managerial/organizzativa, al contrario, vengono decisamente più cercati di quanto essi cerchino gli altri.
- In particolare 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, ma mentre questi ultimi a loro volta sono stati loro fornitori di innovazione per il 45,5% dei casi, in termini di peso della loro presenza nei flussi in entrata dell’insieme degli enti gestori, le prime hanno contribuito solo per il 23,8%. Verso il volontariato gli enti gestori hanno attivato circa il 7% delle relazioni relative

ad attività di innovazione e sono stati oggetto di questo tipo di relazioni da parte del volontariato per circa l'11% delle volte.

- Sembra 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.
- Diventa quindi molto rilevante il tema di come rafforzare le reti territoriali incrementandone la tessitura di relazioni finalizzate a creare e diffondere innovazione e a equilibrare domanda e offerta di soluzioni innovative, in particolare fra enti gestori e terzo settore, che ad oggi sembra manifestare squilibri evidenti.
- Sono state poste anche domande in merito a chi all'interno delle reti abbia esercitato un ruolo più attivo e chi un ruolo più influente; emerge uno scarto netto fra quanto le organizzazioni del terzo settore, le cooperative in particolare, sono presenti nelle reti e quanto vengono giudicate attive ed influenti: si stringono molte relazioni con loro ma che questo non significa necessariamente che ciò equivale a considerarle attive o influenti.
- Letto insieme con quanto emerso in precedenza a proposito dello scarto fra domanda e offerta di innovazione fra enti gestori e terzo settore, ciò porterebbe a dire che le relazioni fra i due mondi per quanto fitte e ricche sembrano improntate ad una certa rigidità e limitate a quanto strettamente funzionale e necessario per realizzare le attività previste dal progetto/bando, senza fuoriuscire da esse più di tanto, in particolare per quanto riguarda il percorrere strade diverse e ricercare nuove soluzioni, e di conseguenza in qualche modo "burocratizzando" la relazione e inibendo o limitando comunque lo spazio della innovazione e "raffreddando" la relazione. Se così fosse le reti osservate potrebbero soffrire di una certa rigidità e ritualità di meccanismi e processi operativi e collaborativi, che al di là della frequenza e intensità delle relazioni, comporterebbe rischi di fragilità e di difficoltà ad innovare.
- Sono state poste domande circa l'utilizzo del tempo e la frequenza con cui vengono esercitate una serie di attività ricondotte alle quattro tipologie utilizzate: le attività alle quali è stato dedicato più tempo sono quelle relative alla gestione operativa dei progetti e a quelle di natura manageriale di natura più strettamente organizzativa. Le attività legate alla innovazione - in particolare quelle dedicate a cercare e studiare soluzioni diverse, e quelle di tipo esplorativo di sviluppo, quali le attività non strettamente previste e la ricerca di relazioni esterne - sono quelle a cui è stato dedicato meno tempo.
- Parrebbe che il messaggio possa essere così sintetizzato: quello che dovrebbe essere rafforzato è proprio ciò che oggi sembra essere più critico e che le reti esistenti non sembrano ancora essere compiutamente strutturate e in grado di fare, ovvero innovazione, networking e gestione manageriale.
- È poi ancora presente una certa refrattarietà a una maggior formalizzazione di ruoli, dietro la quale forse si intravede il rischio di burocratizzazione, oppure di messa in discussione di equilibri relazionali stratificati e consolidati nel tempo (la idiosincrasia a cui più volte abbiamo fatto riferimento precedentemente).
- Il passaggio da una fase in cui le reti vengono viste e vissute ancora prevalentemente in maniera sovrapposta alla gestione per progetti/bandi, ad una fase invece in cui le reti diventano un vero e proprio modello organizzativo specifico e non solo un riferimento evocativo, sembra non essersi ancora compiuto ma è sicuramente avviato e problematizzato. Il tema a questo punto del se e

del come dotarsi di un modello di governance specifico, e di quale modello, è del tutto attuale e strategico.

- Rispetto al tema governance sulla base di quanto emerso diventa arduo e forse poco sensato pensare ad un modello unico. Probabilmente ha più senso partire da questa realtà e puntare a rendere omogenee le modalità di lavoro, innervandole di approcci e competenze nuove³, piuttosto che le strutture e i modelli organizzativi.
- Più che creare e formare un Manager di rete (come spesso riecheggia nel dibattito sulle reti) potrebbe essere invece opportuno creare e formare una capacità di Management delle reti, centrata sui temi della *Network Orchestration*, appoggiata organizzativamente sulla creazione di NAO (*Network Administration Organization*) leggere e agili – temi ampiamente trattati nel report – e finalizzata ad intervenire sulle criticità individuate, in particolare quelle della frammentazione delle reti, della diffusione della innovazione, ecc. più volte citate.
- La popolazione delle persone intervistate è stata anche oggetto di un *assessment* sulla cultura organizzativa⁴, i cui risultati sembrano confermare la crucialità del tema della innovazione come punto critico; predomina un pragmatico orientamento a fare e risolvere, in un contesto di forte attenzione alle relazioni, al consenso e alla coesione. 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.

³ Fra cui, come richiamato in questo report (si veda il punto successivo) rientrano in particolare quello della *Network Orchestration* e quello delle NAO (*Network Administrative Organization*).

⁴ È stato utilizzato uno strumento classico basato sul Competitive Value Framework, Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons.

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 WECARE.

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 WECARE 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. La fase costitutiva e di avvio dei progetti (luglio 2019-aprile 2020)⁵
2. Una fase di piena maturità dei progetti (da definire come periodo temporale)
3. La fase finale dei progetti (da definire come periodo temporale).

L'analisi in tre momenti diversi - che nella prima delle rilevazioni (quella commentata in questo report) prevede anche la rilevazione delle reti pre-esistenti i progetti WECARE - consente una analisi dinamica della evoluzione delle reti nel tempo, al fine di osservare eventuali fenomeni di cambiamento strutturale delle stesse, alcune delle cui tipiche manifestazioni sono illustrate in appendice, di rafforzamento dei punti forti e di intervento su quelli critici. Inoltre i risultati di questa analisi possono essere utilizzati per azioni di *capacity building* delle reti, finalizzate nello specifico a

⁵ Questa fase di osservazione è stata estesa in corso d'opera fino a maggio 2020 a causa della emergenza COVID 19.

indirizzare e supportare la costruzione, consolidamento e rafforzamento delle reti soprattutto per quanto riguarda la messa a regime del sistema di reti territoriali, come nello spirito e nelle finalità di WECARE.

Questo report si concentra sulla illustrazione dei risultati della Social Network Analysis fase 1. Si articola nelle seguenti sezioni.

L'individuazione dei *cluster* effettivi (cap. 1); la struttura, creazione e composizione delle reti rilevate (cap. 2 e 3); l'analisi dei singoli *cluster* (cap. 4); la rilevazione delle percezioni dei rispondenti dei fattori di successo e delle criticità del funzionamento delle reti (cap. 5); la descrizione del tipo di relazioni tra i partecipanti dei progetti (cap. 6); la tipologia e la frequenza delle attività realizzate (cap. 7). Il lavoro si completa con una breve disamina di modelli teorici di governance delle reti (cap. 8) e con una analisi del modello di cultura organizzativa rivelato dalle risposte dei soggetti partecipanti (cap. 9). Un'Appendice contiene infine un approfondimento metodologico sui modelli di rete, gli algoritmi di Network Analysis utilizzati, la bibliografia di riferimento, la tabella con l'elenco per ogni progetto WECARE delle organizzazioni che compongono l'universo oggetto della survey.

NOTA METODOLOGICA: LA SOCIAL NETWORK ANALYSIS

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. È 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 (nodi della rete), che rende l'adozione di questo approccio di analisi particolarmente utile e fruttuosa.

In questo ambito numerosi studi e ricerche empiriche⁶ 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.

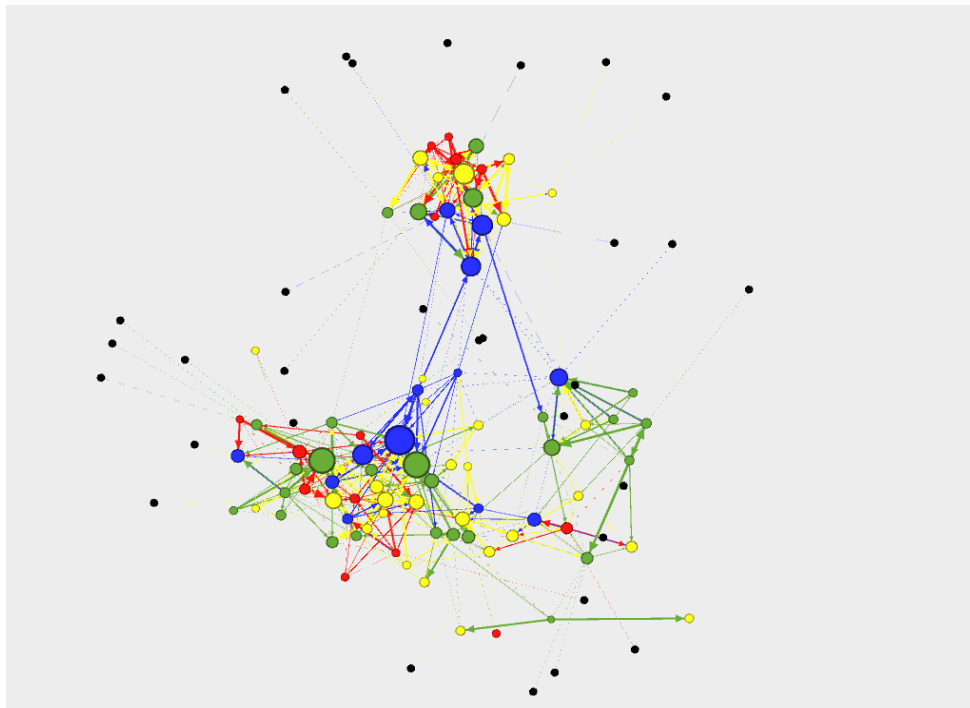
Un ambito particolarmente saliente, come vedremo, riguarda due temi di analisi molto importanti ai fini della definizione di adeguate politiche e misure di intervento:

1. 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.
2. Il rapporto fra tipologie e modelli di rete e le loro *performances* rispetto agli obiettivi per cui sono state costituite.

⁶ Vedere la bibliografia in appendice.

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 agli ultimi mesi ad una determinata attività", ecc.

Figura 1 Tipica rappresentazione grafica di una rete



Fonte: elaborazione degli autori

Già a immediato livello visivo una tipica rappresentazione grafica di una rete, quale quella della figura sopra, 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 rappresentano⁷, la cui varietà consente di ottenere una serie di indicatori utili a comprendere le caratteristiche ed il funzionamento

⁷ 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

della rete, ad esempio quali nodi sono più importanti, centrali o marginali, 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

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.).

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 specifico⁸.

⁸ 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

LE RETI TERRITORIALI DEI PROGETTI WECARE MISURA 1

LA RILEVAZIONE REALIZZATA

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 sono tutte le entità che sono entrate a far parte dei progetti come partners formali o comunque in essi coinvolti, a partire da quelle che costituivano le reti pre-esistenti ai progetti.

L'ipotesi su cui si è lavorato è stata quindi quella di analizzare come reti territoriali già costituite siano state modificate e sono evolute 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).

È del tutto plausibile a tal proposito che le reti WECARE siano emblematiche e forniscano utili indicazioni per la comprensione delle logiche e dei modelli di funzionamento delle reti territoriali di servizi nel loro complesso.

Il primo sistema relazionale che è stato ricostruito è stato quindi quello relativo ai legami già esistenti, stabiliti sulla base dell'aver partecipato insieme a progetti simili o all'intrattenere scambi di informazioni, conoscenze, collaborazioni, ecc.

Si è quindi indagato in particolare su che tipo di processi collaborativi sono emersi leggendo a partire dalle reti relazionali costituite attorno ai progetti WECARE, che hanno quindi rappresentato l'oggetto fondamentale di analisi.

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 come abbiamo detto è relativa essenzialmente alle relazioni create attraverso i progetti WECARE, mentre 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, circostanziate al tema delle reti.

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 partner 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.

Le relazioni rilevate hanno a che fare principalmente con la presenza di connessioni riguardanti il funzionamento operativo dei progetti, in particolare con la dimensione dello scambio di informazioni e conoscenze, 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 manageriale⁹ (j, k, l).

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, oltre che nel blocco A, nei blocchi B, C e D e quindi all'interno dei progetti WECARE.

⁹ 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.

Dell'insieme dei 22 Capofila tutti hanno risposto e indicato quali altre entità fanno parte del progetto e a quali persone di esse indirizzare "a cascata" la rilevazione, 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, con una *redemption* totale pari quindi al 70,1% , ma con tassi di ritorno variabili fra i diversi progetti. In appendice è riportata la tabella riassuntiva (tabella B1). Le persone delle varie organizzazioni che hanno risposto al questionario sono state 132 ¹⁰.

LA STRUTTURA DELLE RETI RILEVATE: CARATTERISTICHE, STRUTTURE E MODELLI DI RETE

Complessivamente l'insieme di soggetti costituito dai capofila e dai partners dei progetti WECARE, dagli altri soggetti coinvolti ad oggi nei progetti, da tutti quelli che facevano già parte di reti pre-esistenti a questi progetti, dà vita ad una rete composta da 446 entità diverse. Le elaborazioni realizzate utilizzando la Network Analysis, i cui risultati qui illustrati, mostrano come nella pratica tali entità si sono raggruppate in 16 *cluster* che costituiscono altrettante reti di tipo territoriale (figura 1.1). Per *cluster* si intende un nucleo coeso di nodi che hanno maggiori relazioni fra di loro rispetto a quante ne intrattengono con i nodi appartenenti agli altri *cluster*.

Ad oggi la realtà piemontese dispone quindi nell'area dei servizi di welfare territoriale che ruota attorno ai progetti WECARE di una rete ricca di soggetti e fitta di relazioni, composta da sottoreti specifiche dei vari territori, formate sulla base di aggregazioni in *cluster* che hanno caratteristiche specifiche e diversificate, da vari punti di vista come vedremo.

I *cluster* identificati inoltre non coincidono necessariamente con i 22 progetti WECARE, sono infatti di meno e alcuni di essi comprendono quindi più progetti, configurando quindi aggregazioni territoriali più ampie. In alcuni casi tali aggregazioni sono molto nette e stagliate, in altre più frammentate, in alcuni molto compatte e fitte, in altre più frastagliate e differenziate in sottogruppi.

La individuazione di *cluster* è uno dei contributi più notevoli che tipicamente la Network Analysis offre: la loro identificazione si basa infatti su una logica di aggregazione fra nodi di una rete che deriva dalla frequenza di relazioni che essi hanno fra di loro.

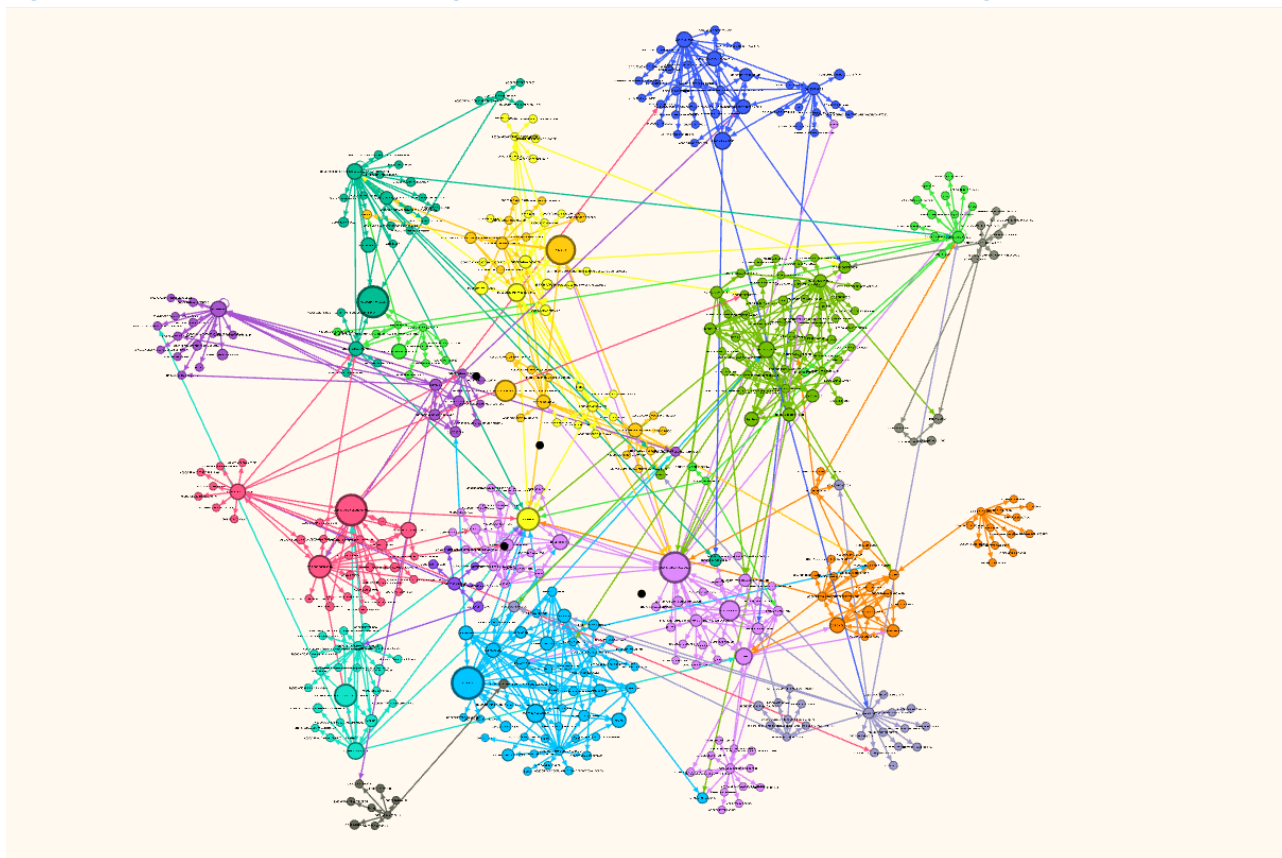
Un primo risultato è che utilizzando questa logica per analizzare come nel nostro caso le reti di entità organizzative che collaborano fra di loro si ottiene a prima vista una immagine che mette in luce immediatamente le macro-caratteristiche del loro modo di collaborare prima accennate e che di seguito approfondiremo. Un secondo è che si possono pensare processi di aggregazione organizzativamente più efficaci ed efficienti, in quanto connotati da maggior integrazione e collaborazione già in essere, da flussi comunicativi intensi, da fluidità delle transazioni, fiducia, ecc., che sono alla base della formazione dei *cluster*.

Tutti i *cluster* emersi sono in primo luogo composti da una varietà di organizzazioni diverse (enti gestori, cooperative sociali, volontariato, enti locali, scuole, ecc.) e presentano, come approfondiremo, sia caratteristiche comuni, riconducibili ad alcuni modelli di fondo, che specificità locali.

¹⁰ Tutti i dati di rete che vengono illustrati sono relativi alle 96 organizzazioni a cui sono state aggregate le risposte delle persone ad esse afferenti; tutte le elaborazioni riguardanti domande non di rete sono invece relativi alle persone e quindi a 132 casi.

In secondo luogo tali *cluster* erano già in gran parte pre-esistenti (figura 1.2) alla attivazione dei progetti WECARE, costituendo una base di relazioni e di reti già consolidate, su cui WECARE si è innestato e si è avvalso per la creazione delle cordate di progetto (figura 1.3) arricchendole di nodi (il 17,4% di nodi in più) e dando vita a relazioni che cercheremo ora di fare emergere, misurare e caratterizzare.

Figura 1.1 Reti attuali (relazioni pregresse + nuove nate con WECARE) – Indegree (*)



Fonte: elaborazione degli autori

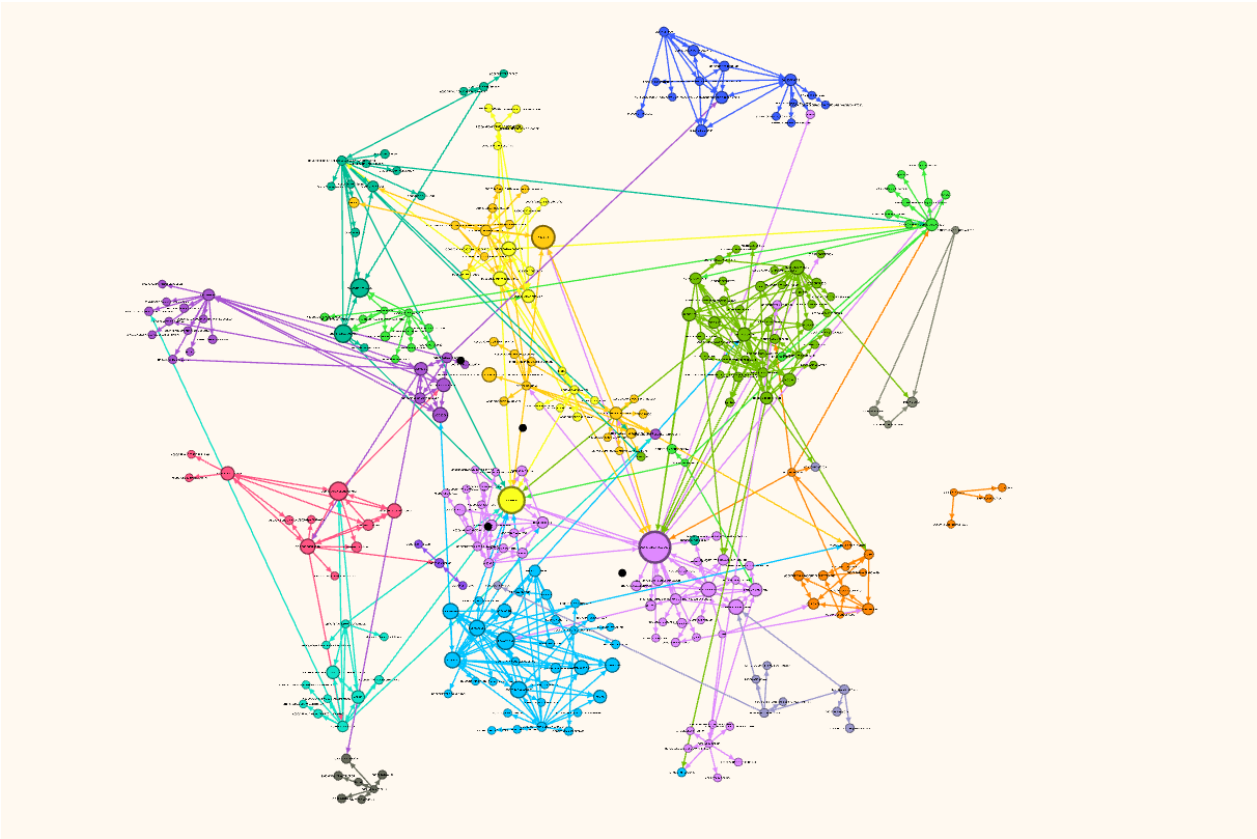
I nodi della rete sono raggruppati per *cluster*, ovvero per sottoinsiemi di soggetti che hanno maggiori relazioni fra di loro di quante ne hanno con gli altri soggetti che fanno parte degli altri *cluster*, indipendentemente quindi dalla appartenenza allo stesso progetto, territorio o altra categoria (**). Sono stati rilevati 16 *cluster*.

(*) *Indegree* = numero di designazioni avute, ovvero numero di volte con cui ogni nodo è stato indicato come soggetto verso cui si sono stabilite le relazioni rilevate.

(**) L'algoritmo raggruppa i nodi della rete sulla base della frequenza di relazioni che hanno fra di loro (minimizzando la distanza fra di loro e massimizzando quella con soggetti esterni) e rappresenta ogni gruppo che si forma con un colore diverso. Ogni gruppo (*cluster*) è così composto da soggetti che hanno maggiori relazioni fra di loro rispetto a quante ne intrattengono con gli altri nodi non appartenenti al loro gruppo. La vicinanza fra i nodi non è legata alla contiguità spaziale ma alla entità del numero di relazioni inter-*cluster*; due *cluster* sono quindi vicini fra di loro nella misura in cui i nodi dell'uno hanno anche relazioni con i nodi dell'altro.

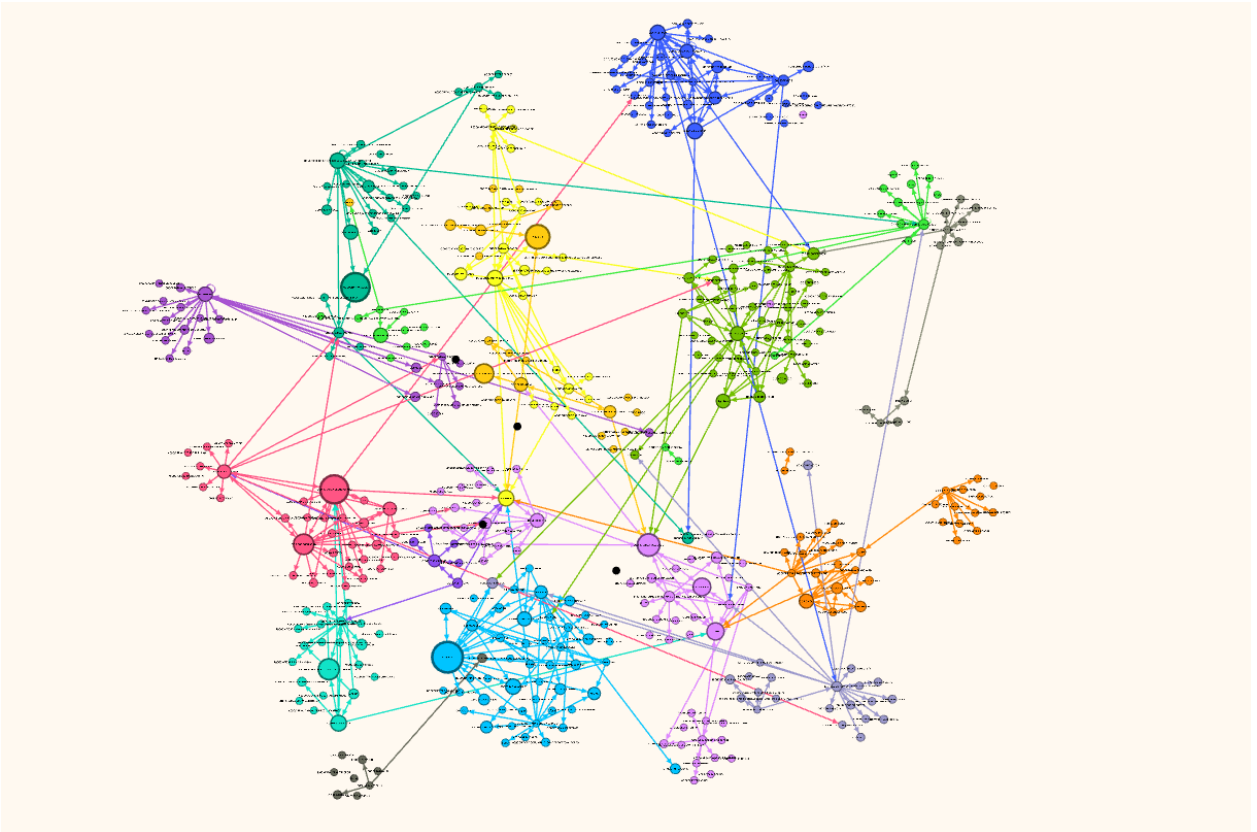
In tutti i grafi presentati la grandezza del nodo è proporzionale al valore della metrica presa in esame, in questo caso l'*indegree* (*).

Figura 1.2 Reti pregresse



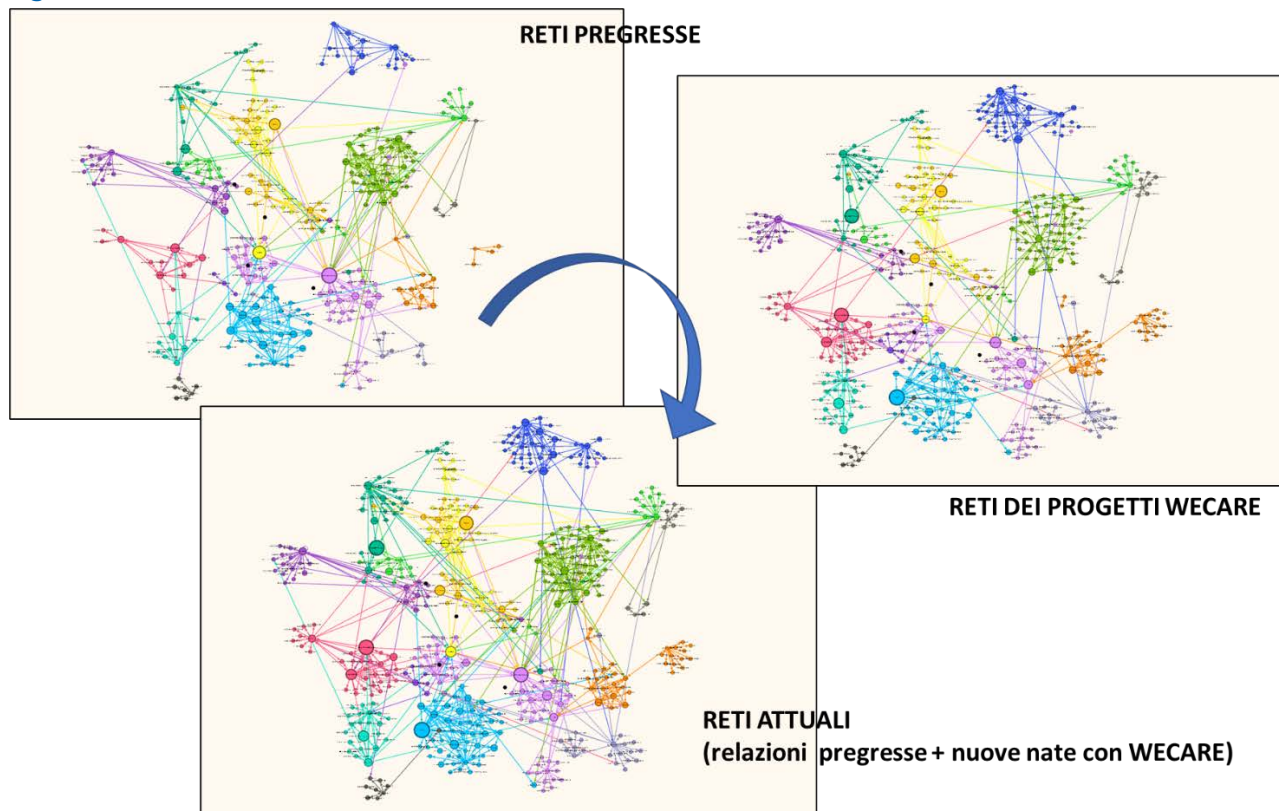
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 1.3 Reti che si sono create attraverso i progetti WECARE



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 1.4 Dinamica delle reti



Fonte: elaborazione degli autori

Come si può vedere dal confronto fra i tre grafi (figura 1.4) esiste un notevole isoformismo fra le reti riferite ai tre ambiti: quelle create attraverso i progetti WECARE si sovrappongono e coincidono in gran parte con quella pre-esistente, in termini di struttura, importanza dei nodi, centralità dei nodi, densità delle relazioni, sottogruppi, ecc. dando luogo a reti simili fra di loro. In altri termini ad una prima ispezione grafica le reti non sembrano manifestare differenze sostanziali, ponendosi in continuità strutturale fra di loro. In particolare le aggregazioni sono le medesime: riflettono la collocazione spaziale ma anche sicuramente altre logiche legate alle specificità territoriali, alla consuetudine a collaborare secondo pattern costruiti, consolidati nel tempo e diversificati per area, alla storia e alle esperienze dei vari soggetti.

Nel modo con cui le reti si caratterizzano emerge a prima vista sia una certa stabilità strutturale nel tempo, che una probabile idiosincrasia che riflette connotazioni e stratificazioni specifiche di ogni territorio (oltre che probabilmente la natura dei contenuti specifici di ogni progetto); la stabilità va intesa come possibilità di ricondurre le diverse reti emerse a strutture e modelli tipici ricorrenti.

Tutte le reti hanno infatti a tal proposito una struttura basata su uno o più nodi la cui importanza e centralità balzano immediatamente agli occhi; emergono però due principali tipologie ricorrenti di reti:

1. Una "mono-centrica" (detta "hub and spoke") con ha un nodo che è più o meno nettamente prevalente, configurando quindi una struttura tipica basata su un *hub* centrale che spicca rispetto agli altri ma lo fa in maniera differenziata sulla base di quanto tale nodo è preminente e quindi centrale (dato dalla grandezza del pallino che lo rappresenta).

2. Una struttura invece “multi-centrica” basata su più nodi di importanza equiparabile (quindi senza grosse differenze dimensionali) con tuttavia una duplice caratterizzazione:
 - a. 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*”, in cui non si evidenziano nodi particolarmente spiccati.
 - b. Una seconda in cui tendenzialmente si formano dei “grappoli” attorno ai nodi preminenti, configurando una struttura a *cluster* (detta a “*small world*” o “piccoli mondi”) più o meno frammentata.

Queste diverse topologie di rete sono agevolmente riscontrabili attraverso l’ispezione visiva delle reti raffigurate nelle figure dalla 1.1 alla 1.4, che mettono in luce la presenza ben stagliata delle strutture tipiche di rete citate prima, dimostrando la contemporanea presenza di questi diversi modelli organizzativi di rete, che si replicano sia nelle reti pregresse che in quelle in essere nei progetti WECARE.

Sembra comunque emergere come prevalente una struttura policentrica con più nodi importanti in alcuni casi gerarchizzati fra di loro. Solo in un caso siamo in presenza di una rete nettamente monocentrica con un nodo centrale marcatamente più importante di tutti gli altri, mentre altri casi di questo tipo tendono a non vedere emergere in modo così netto l’*hub* centrale.

Si tratta di modelli organizzativi a rete tipici e ricorrenti in tutte le ricerche di Network Analysis, ognuno dei quali ha caratteristiche diverse di funzionamento.

Da un lato vediamo un modello in cui prevale una logica organizzativa centrata su un nodo della rete che assorbe il numero maggiore di relazioni in ingresso, ovvero che risulta essere il nodo più designato verso cui gli altri nodi stabiliscono in maniera privilegiata le relazioni che abbiamo osservato: è quindi a lui che si fa riferimento per la gestione operativa e manageriale, l’innovazione, ecc., è lui quello più attivo ed influente ecc. Come vedremo meglio è in alcuni casi un ente gestore attorno a cui gli altri enti gestori del territorio gravitano e rispetto a cui esercita un ruolo di attrazione. Si tratta quindi di un modello che prefigura una governance centralizzata e in una qualche misura una logica organizzativa gerarchica. Ha poche sfaccettature e poche varianti, se non a livello di quanto l’*hub* sia preminente, valutabile dalla distanza che le principali metriche utilizzate per pesare un nodo hanno fra le sue e quelle degli altri nodi (ad occhio quanto la grandezza del suo nodo è maggiore di quella degli altri nodi). La variante maggiore sta nel nostro caso fra quando questo ruolo è esercitato da un ente gestore e quanto da un soggetto diverso, tipicamente un soggetto del terzo settore. Come vedremo in alcuni *cluster* è il primo ed in altri il secondo tipo di attore, generalmente una cooperativa.

Dall’altro lato vediamo un modello in cui non emerge un nodo più importante, in cui quindi le designazioni sono distribuite in maniera più omogenea se non paritaria, prefigurando quindi situazioni in cui “tutti si relazionano un po’ con tutti” su tutto oppure sulla base di una specializzazione funzionale, per cui ad esempio (lo vedremo in seguito) ci si relaziona prevalentemente con un certo tipo di soggetti su alcuni temi e con altri per altri temi. In ogni caso i nodi che emergono sono più di uno e il loro reciproco peso tende ad essere abbastanza equilibrato.

La variante tipica di questo modello risiede nella presenza o meno e nelle entità di fenomeni di raggruppamento preferenziale attorno a questo nucleo di nodi principali, prefigurando strutture di

rete a grappolo. Tali strutture possono nel tempo accentuarsi ed assumere due principali configurazioni: una specialistico/funzionale in cui i grappoli si concentrano e specializzano su particolari attività, ed una invece che può preludere a forme di frammentazione della rete, al formarsi di coalizioni, a potenziali conflitti. Visivamente già si notano *cluster* con strutture multipolari compatte e organiche, ed altre con forti distanziamenti fra i vari sottogruppi, segnale della presenza di forze centrifughe, legate probabilmente a molti fattori, geografico-territoriali, storici, culturali, ecc. e ad una difficoltà di espressione ed emersione di una leadership riconosciuta.

Se guardiamo quindi non alle sole reti nate attorno agli specifici progetti, ma vediamo questi come, nello spirito di WECARE, occasioni e stimoli per il rafforzamento delle reti territoriali, le conformazioni assunte da queste tendono a privilegiare modelli di rete di tipo poli-centrico in alcuni casi "a grappolo" nettamente più presenti di quelli più centralistico-gerarchico.

È quindi evidente che le reti che si sono venute a formare attraverso i progetti WECARE:

1. Hanno fatto registrare un aumento del numero di nodi che compongono le reti.
2. Mantengono e consolidano un nucleo forte e nutrito di soggetti che compaiono in tutti i sistemi relazionali.
3. Contengono nuove relazioni.
4. Hanno riprodotto ed amplificato le caratteristiche specifiche delle tipologie di rete emergenti ritratte precedentemente e già evidenti nelle reti esistenti, ovvero:
 - a. Le strutture tipo - tratteggiate sopra - presenti nelle reti pregresse si sono riprodotte.
 - b. I nodi che erano già preminenti e centrali sono diventati spesso più preminenti e centrali.

E' inoltre chiaro che soprattutto in contesti in cui le reti non si costruiscono dal nulla e non si evolvono unicamente per dinamiche totalmente endogene, e quindi legate ai loro meccanismi intrinseci di funzionamento, ma nascono e si evolvono in maniera importante in funzione del contesto storico pregresso, dalle traiettorie ed esperienza passate, dalle consuetudini che si sono stratificate, anche dalla presenza di rapporti personali, ecc. tutti questi fattori idiosincrasici condizionano pesantemente l'evoluzione delle reti, le loro modalità di funzionamento (e quindi di governance) e la stessa possibilità/opportunità di dare ad esse assetti riconducibili ad un modello unitario, in particolare, in questo contesto, ad uno di tipo fortemente centralizzato e gerarchico. Nel contempo la tipologia di reti prevalente, poli-centrica, spesso "a grappoli" pone in termini di governance sfide non banali, come approfondiremo.

LA STRUTTURA DELLE RETI RILEVATE: PROCESSI DI CREAZIONE DELLE RETI

Una serie di altri dati consente di raffinare ulteriormente l'analisi. Per quanto riguarda più nello specifico il numero di soggetti nuovi coinvolti nei progetti WECARE il 48,6% degli attori presenti nelle attuali reti dei progetti WECARE era già presente nella rete pregressa di relazioni, quindi circa la metà dei componenti di quest'ultime reti è costituita da soggetti con cui non esistevano relazioni pregresse. Un primo risultato di WECARE è stato quindi quello di fare entrare nella rete soggetti nuovi, ma - letto all'inverso - metà circa delle reti è composta da soggetti con cui già si avevano relazioni. Di converso il 60,4% di tutti i soggetti che fanno parte delle reti pregresse fanno anche parte delle reti generate attraverso i progetti WECARE e quindi poco meno del 40% non ne è entrato a farne

parte. La presenza di relazioni consolidate sembra essere un fattore che favorisce l'ulteriore creazione di altri legami che rafforzano le reti esistenti, ripetendone e consolidandone gli elementi strutturali di funzionamento, come si evince dalla forte similitudine che le diverse reti (prima e dopo) hanno. Sembrano quindi emergere reti composte da nuclei omogenei e stabili, a cui di volta in volta si aggregano soggetti diversi, probabilmente in funzione delle specificità delle azioni da realizzare, secondo una tipica configurazione di rete detta "core-periphery".

Se mettiamo in relazione ¹¹ :

il numero di legami fra ogni coppia di nodi delle reti dei progetti WECARE con:

1. il numero di legami che la stessa copia aveva precedentemente e quindi più in generale l'esistenza e l'intensità di relazioni pregresse con l'esistenza e l'intensità di quelle create con i progetti WECARE (COLL_PASS).
2. la esistenza di una relazione pregressa fra le due entità dovuta al fatto che almeno una delle persone intervistate abbia lavorato in passato nell'altra organizzazione (LAV_PASS)

l'equazione di regressione è la seguente:

Numero di legami fra due nodi= $0,00968 + 1,677 \text{ COLL_PASS}^{***} + 2,823 \text{ LAV_PASS}^{***}$ ¹².

L'interpretazione è la seguente: l'aver stabilito relazioni durante il progetto WECARE (parliamo sempre della fase luglio 2019-aprile 2020) è fortemente determinato in termini di presenza e di numero, dall'aver già collaborato in passato, che soprattutto dal fatto che le stesse persone abbiano lavorato in entrambe le organizzazioni, che quasi triplica questo numero.

Se confrontiamo invece la composizione delle reti pregresse con quella delle reti attuali (tabella 1.1) vediamo che sono relativamente simili per quanto riguarda le principali tipologie di organizzazioni che le compongono, ma se si nota da un lato una riduzione importante della presenza nelle reti attuali di cooperative (passano dal 30,9% di presenza nelle reti pregresse ad un 24,6%) e di enti gestori dei servizi (dal 16,1% all'11%) che registrano la maggiore riduzione percentuale, a fronte di un aumento generalizzato seppur lieve della presenza di quasi tutte le altre categorie di attori. Sembra quindi che un effetto del programma WECARE sia stato quello di diversificare maggiormente la composizione delle reti: pur riconfermandosi la prevalente presenza di enti gestori, cooperative e volontariato, le reti pre-esistenti vedono questo insieme raggiungere un totale pari a circa il 68%, valore che si abbassa al 57,7% nelle reti WECARE, a conferma di una maggiore diversificazione. L'indice di concentrazione passa infatti da 0,69 nelle reti pregresse a 0,59 in quelle WECARE ¹³.

Nelle reti attuali gli enti gestori hanno mediamente 21 altri soggetti con cui sono in relazione, valore analogo a quello delle cooperative; il volontariato e gli enti locali circa 10.

¹¹ È stata utilizzata una regressione MR-QAP fra le matrici di adiacenza delle tre relazioni esaminate.

¹² R quadro 0,34; (***) P-values < 0,005

¹³ Indice di concentrazione di Gini (compreso fra 0 e 1, dove 1 significa concentrazione totale su un unico soggetto).

Tabella 1.1 Confronto fra le composizioni di rete attuale (WECARE) e pre-esistente

	PRE-ESISTENTE	ATTUALE (WECARE)	DELTA ATTUALE/ PRE-ES.
RAPPRESENTANZA DI CATEGORIA	1,01	2,24	122,2%
ENTE PUBBLICO	0,67	1,34	100,0%
ALTRO	1,34	2,46	83,3%
ISTRUZIONE	4,03	7,16	77,8%
AGENZIA PER IL LAVORO	1,34	2,01	50,0%
ENTE LOCALE	8,72	11,19	28,2%
ASSOCIAZIONISMO/VOLONTARIATO	21,14	22,15	4,8%
CENTRO SERVIZI	0,67	0,67	0,0%
FONDAZIONE	3,36	3,36	0,0%
ASL/AZ OSP/SANITA	5,70	5,37	-5,9%
AGENZIA DI FORMAZIONE	3,02	2,68	-11,1%
ENTE RELIGIOSO	2,01	1,79	-11,1%
COOPERATIVA/IMPRESA SOCIALE	30,87	24,61	-20,3%
ENTE GESTORE	16,11	10,96	-31,9%
AZIENDA PRIVATA	0,00	1,57	
AZIENDA PUBBLICA	0,00	0,45	
	100,00	100,00	

Per arricchire l'analisi relativa alla formazione delle reti, è interessante prendere in esame le aspettative circa la presenza di altri soggetti (tabella 1.2) di cui ampliare la presenza auspicata in progetti simili ed in generale arricchire le reti attuali.

L'isoformismo a cui abbiamo fatto cenno sembra riapparire e colorarsi di una ancor maggiore istituzionalizzazione: i soggetti che ancor più si vorrebbe coinvolti in progetti simili (o anche verso cui allargare l'attuale compagine) sono il volontariato (che su una scala da 1 a 10 raccoglie un desiderato di 8) seguito da enti locali e organizzazioni del terzo settore (rispettivamente 7,61 e 7,24); significativa è l'aspettativa di un maggior presenza dell'area lavoro e formazione, seguite dalle startup in ambito di innovazione sociale, che si collocano dietro tutti i soggetti considerati canonici e istituzionalizzati del mondo dei servizi ma molto davanti le aziende del privato-privato che operano in campo di servizi socio-assistenziali e sanitari, che ricevono la valutazione più bassa.

Rispetto alle motivazioni che hanno indotto alla scelta dei partner di progetto, abbiamo già visto come i sistemi relazionali in essere al momento della rilevazione effettuata sono composti da molte relazioni già esistenti in passato, costruite sulla base di precedenti collaborazioni ma anche legate alle storie lavorative degli intervistati. Le motivazioni indicate (tabella 1.3) attribuiscono grande importanza alla "capacità di apportare elementi di innovazione al progetto" ritenuta più importante della conoscenza e della abitudine a lavorare insieme e delle comuni radici e approcci. Conta anche il ruolo istituzionale, ovvero la responsabilità diretta delle organizzazioni individuate nelle attività oggetto dei progetti

Tabella 1.2 Grado di aspettative nei confronti della presenza nelle reti di altre entità

Per ciascuna delle tipologie di organizzazioni fra quelle elencate di seguito esprima una valutazione di quanto secondo lei sarebbe stato utile coinvolgere nel progetto o si aspetta di vedere coinvolte in qualche forma nello sviluppo futuro del progetto o in progetti simili (esprima per ciascuno di esse una valutazione di importanza da 1 minima a 10 massima)	PUNTEGGIO
Volontariato	8,00
Enti Locali	7,61
Altre organizzazioni del privato sociale	7,24
Centri per l'impiego	6,81
Centri di formazione professionale	6,79
Startup in ambito di innovazione sociale	6,70
Enti pubblici diversi da quelli locali	6,54
Università	6,48
Agenzie per il lavoro	6,39
CPIA (Centri per l'istruzione degli adulti)	6,20
Centri di ricerca	6,01
Associazioni di categoria di imprese	5,85
Istituti bancari/finanziari	5,27
Associazioni di categoria di professionisti	5,25
Imprese private nell'ambito dei servizi sanitari e assistenziali (es. assicurazioni, cliniche private, ecc.)	5,19

Tabella 1.3 Motivazioni della scelta delle organizzazioni individuate come partner dei progetti WECARE

Nella costruzione della partnership dell'attuale progetto quanto ritiene abbia pesato ognuno dei seguenti fattori nella ricerca e scelta delle organizzazioni partner? (attribuisca a ciascuno un valore da 1 minimo a 10 massimo)	PUNTEGGIO
Capacità di apportare elementi di innovazione del progetto	7,71
Soggetto istituzionalmente preposto alle attività previste dal progetto	7,50
Complementarietà di competenze	7,50
Ampiezza della loro rete relazionale/Accesso a contatti e risorse	7,23
Esperienza in progetti simili	7,16
Conoscenza e abitudine a lavorare insieme	7,09
Disponibilità di tempo e di risorse da impegnare nel progetto	6,71
Matrici di origine, cultura, valori e principi di fondo comuni	6,69
Stessi approcci e logiche di intervento	6,43

Il tema della innovazione entra dunque prepotentemente come elemento a cui viene attribuita molta importanza e centralità, tanto da essere stato considerato quello principale fra i criteri di individuazione dei partner coinvolti nei progetti WECARE. Poiché alla domanda di quali soggetti si ritenesse auspicabile coinvolgere di più in progetti simili (tabella 1.2) e quindi inserire maggiormente nelle reti territoriali, sono stati indicati in particolare volontariato in primo luogo e terzo settore, ne potrebbe implicitamente discendere che nei confronti di essi si nutra una significativa aspettativa di vederli forti contributori al processo di innovazione, più ad esempio di quanto probabilmente ci si aspetti coinvolgendo le Startup innovative o il privato-privato, che non si collocano fra i soggetti che si vorrebbe maggiormente presenti nelle reti.

Le figure dalla B1 alla B4 (riportate in appendice 2) consentono infine di avere altre visioni sulle dinamiche che hanno contraddistinto le reti già esistenti prima di WECARE e quelle che si sono poi venute a creare con i progetti WECARE, essenzialmente – come abbiamo visto – come evoluzione delle prime.

L'indicatore di centralità ("*betweenness*") indica quanto un nodo si colloca nel percorso che mette in relazione fra di loro due nodi che non sono direttamente in relazione, e rappresenta quindi un indicatore del loro ruolo di intermediazione che è emblematico appunto del loro essere centrali all'interno delle reti. Un nodo molto centrale è quindi un punto di snodo, un cosiddetto "*hub*" di relazioni, che letto da un altro punto di vista, significa anche esercitare un ruolo di potere.

Come si vede nel passaggio dalla figura B1 alla B2, ovvero dalla rappresentazione della rete attuale a quella della rete ante WECARE, quelli che nella prima rete erano nodi molto centrali (ovvero con un valore alto dell'indicatore "*betweenness*") continuano ad esserlo nella rete attuale e lo sono in maniera più accentuata ed evidente, con l'eccezione di alcuni di essi che nelle reti pregresse esercitavano un ruolo che potremmo definire "*di sistema*", ovvero di collegamento fra *cluster* (e quindi fra territori) diversi, che perdono di peso mentre gli *hub* locali, di *cluster*, lo aumentano, così come peraltro abbiamo visto essere avvenuto con il primo indicatore che abbiamo utilizzato in precedenza, ovvero il numero di designazioni ricevuto.

Da ultimo l'indicatore denominato "*triangles*" misura quanto un nodo chiude triangoli, ovvero fa parte di sistemi relazionali in cui almeno tre nodi sono tutti collegati fra di loro; come è intuitivo un soggetto che fa parte di molti triangoli esercita un forte ruolo di connessione e di "*magliatura*" delle reti, nel contempo reti più ricche di triangoli sono anche reti più fitte e *clusterizzate*, ovvero raccolte attorno a nuclei compatti e coesi

Infine, la distanza media che separa due nodi è un altro indicatore importante: diminuisce passando dalle reti pregresse a quelli attuale, segnale di maggior compattezza ¹⁴ delle reti.

Leggendo nel loro insieme tutti gli indicatori presi in esame finora, si conferma un quadro in cui WECARE sembra aver agito come fattore di rafforzamento di reti locali pre-esistenti che mantengono tuttavia caratteristiche e strutture molto simili a quelle che già possedevano. L'altro impatto significativo riguarda l'accentuazione di alcune caratteristiche strutturali esistenti, in particolare quella che riguarda l'ulteriore risalto assunto dai nodi che già esercitavano un ruolo preminente all'interno delle reti.

¹⁴ L'indice di *clusterizzazione* (varia da 0 minimo a 1 massimo) passa da 0,427 per le reti pregresse a 0,454 per le attuali e la distanza media fra due nodi da 4,553 a 4,355 (questo indice esprime il numero di nodi medio necessario per mettere in contatto qualsiasi nodo delle rete con qualsiasi altro nodo della stessa rete).

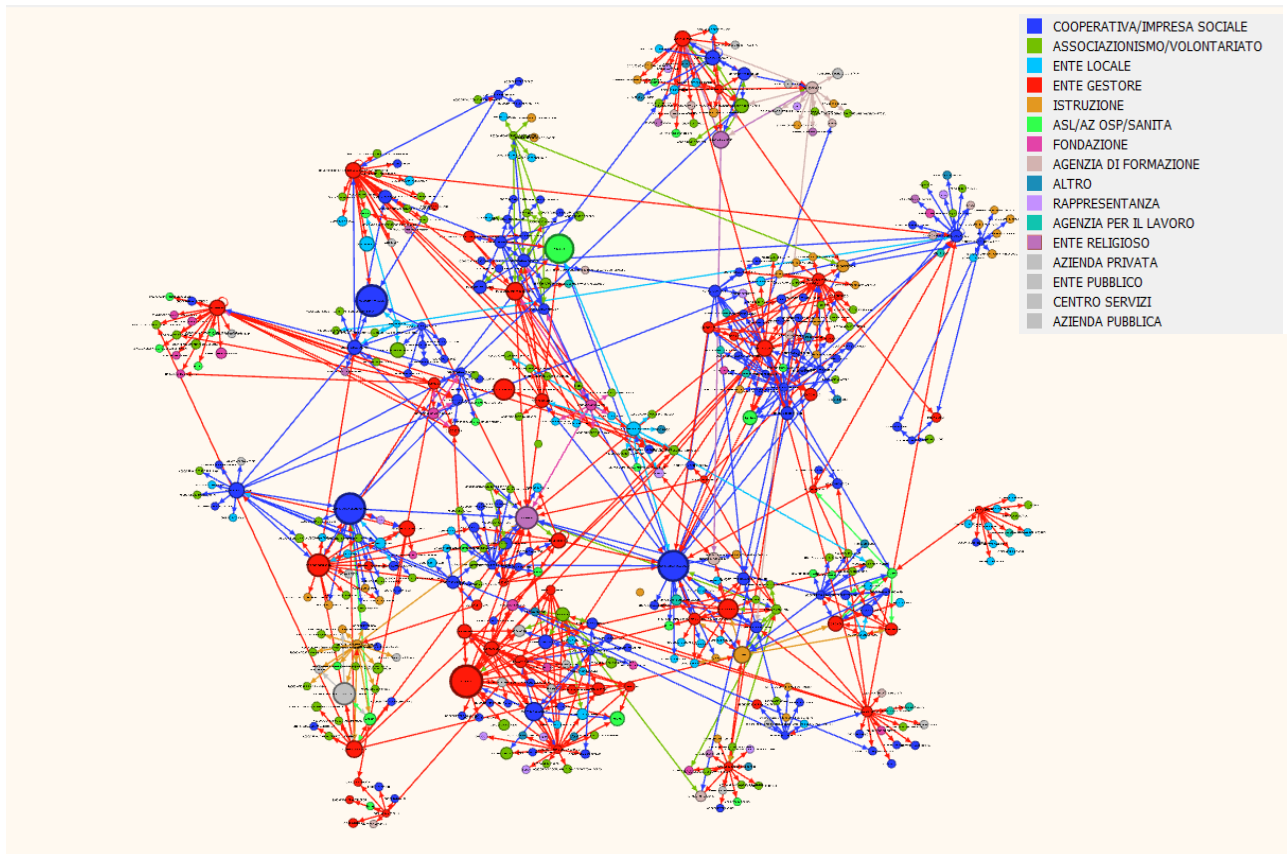
CAPITOLO 2

COMPOSIZIONE DELLE RETI

Nelle figure 2.1, 2.2 e 2.3 sono rappresentate le reti attuali, quelle pregresse e quelle WECARE con la caratterizzazione (data al colore dei nodi) della tipologia di organizzazioni che le compongono. Come abbiamo detto in tutti i casi la presenza maggiore è quella costituita da cooperative, volontariato ed enti gestori, seppur con un differente peso fra le prime e le seconde (la loro quota sommata è maggiore nelle pregresse).

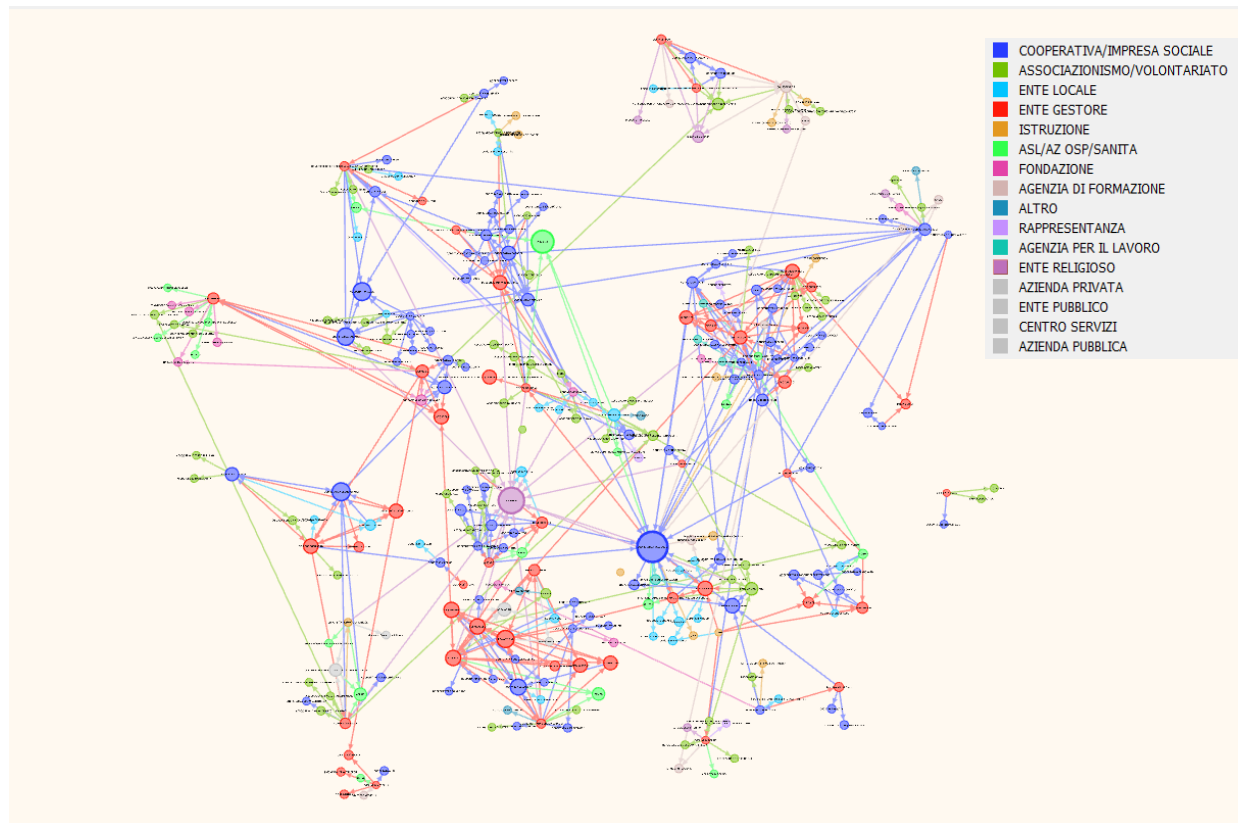
Quello che tuttavia emerge è che se andiamo ad osservare quali sono i nodi preminenti nelle varie situazioni notiamo che in alcuni casi questo tipo di soggetti sono cooperative ed in altri sono invece enti gestori. Vigge in genere una sorta di dualità di questo ruolo.

Figura 2.1 Composizione delle attuali reti per tipologia di organizzazioni (*indegree*)



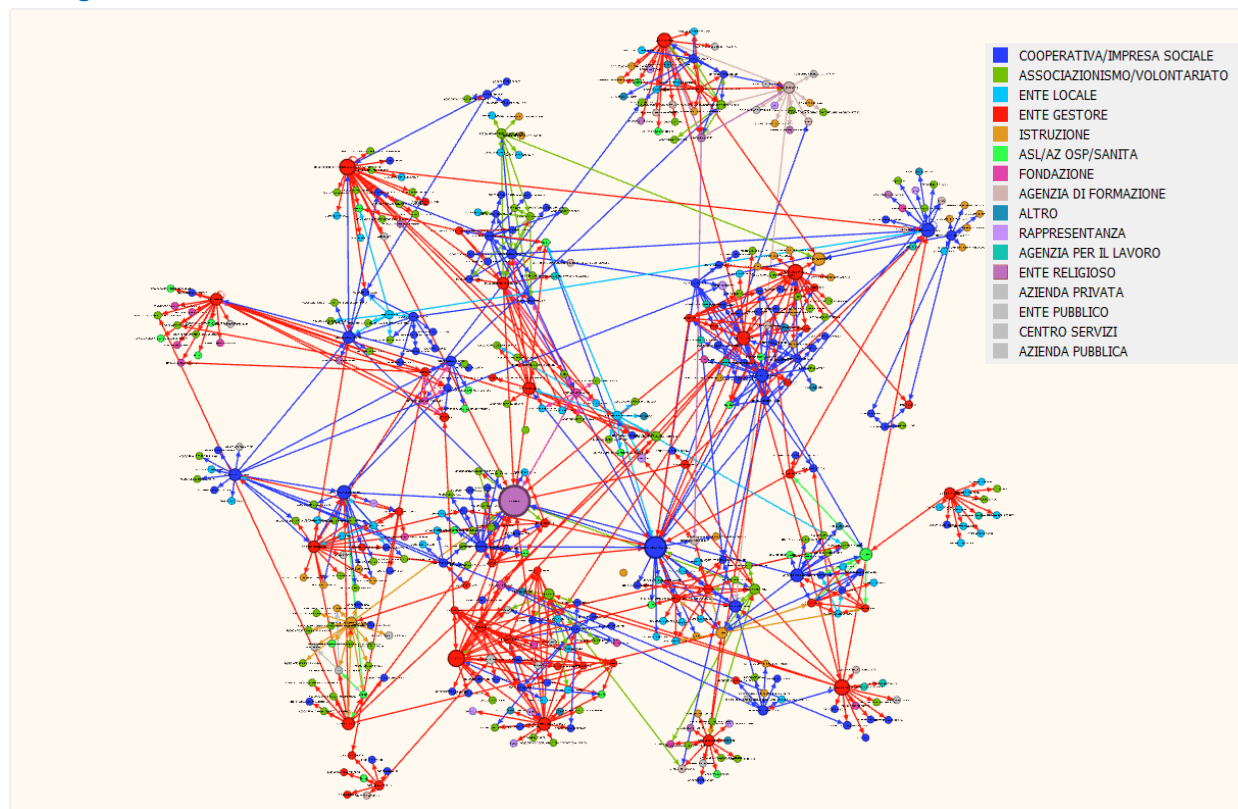
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 2.2 Reti pregresse per tipologia di organizzazioni (*indegree*)



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 2.3 Reti che si sono create attraverso i progetti WECARE per tipologia di organizzazioni (*indegree*)



Fonte: elaborazione degli autori

La pluralità delle strutture di rete emergenti descritta nel precedente paragrafo si arricchisce di una fonte di differenziazione che riguarda in particolare chi copre il ruolo di *hub* nelle reti mono-centriche fra enti gestori ed altre organizzazioni. Riemerge e si conferma il carattere idiosincrasico che le strutture di rete hanno, dovuto probabilmente come abbiamo già ipotizzato a stratificazioni storiche e specificità locali e progettuali, che fanno sì che il ruolo più centrale sia assunto da soggetti di natura diversa a seconda del *cluster* territoriale.

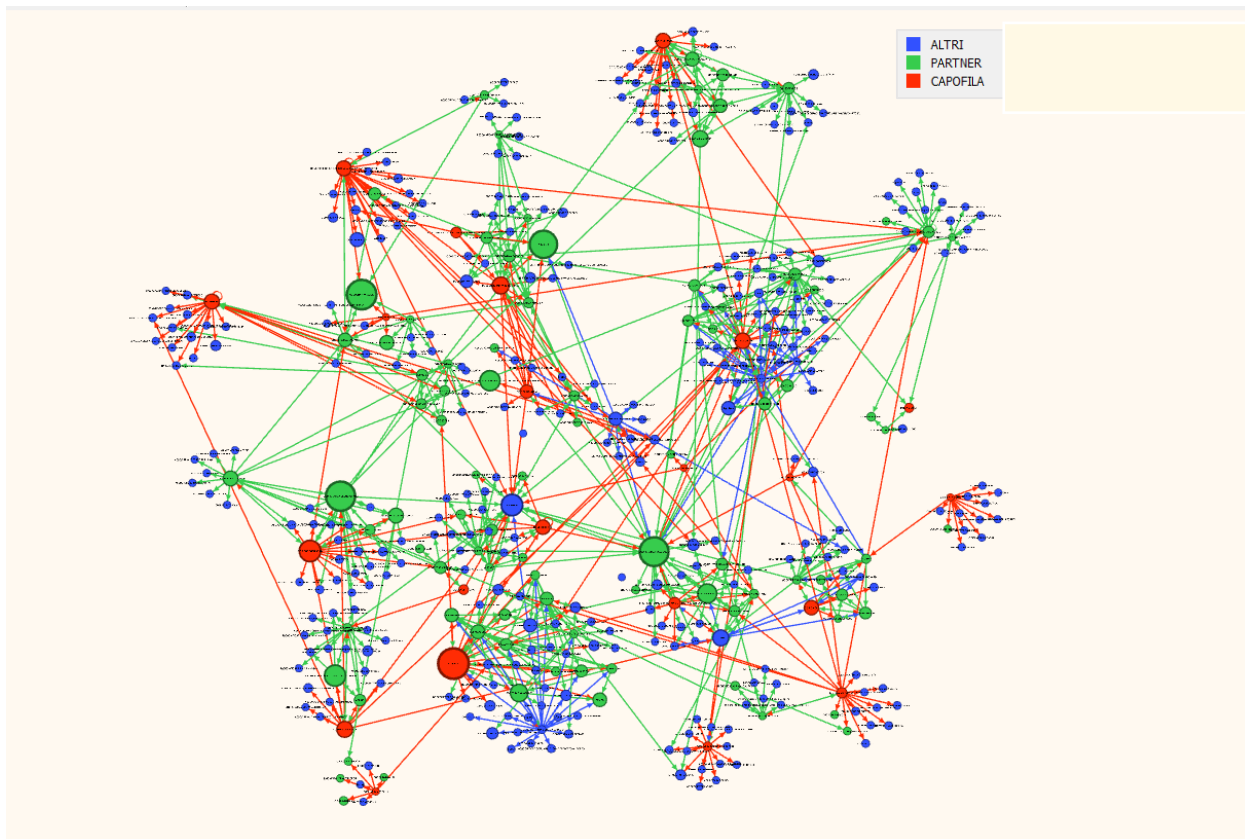
Si nota inoltre la presenza di un sistema relazionale fra enti gestori che prefigura delle aggregazioni territoriali basate sul maggior grado di connessione esistente fra di esse; in alcuni casi si tratta di un rapporto di tipo "gravitazionale": un ente gestore leader attorno a cui ruotano gli altri enti gestori dello stesso *cluster* (vedere dopo).

Inoltre emerge il ruolo che le cooperative giocano come entità di raccordo inter-*cluster* ed extraterritoriale, "cucendo" quindi i *cluster* fra di loro. A tal fine abbiamo introdotto un indicatore di brokeraggio che attribuisce un punteggio tanto più alto quanto maggiore è il numero di relazioni che un nodo ha con nodi appartenenti a *cluster* diversi e nei primi dieci posti del *ranking* si collocano cinque cooperative, che occupano in particolare i primi tre posti.

Se passiamo alle figure B5 e B6 (in appendice 2) in cui vengono introdotte le già spiegate metriche "*betweenness*" e "*triangles*" relative alle attuali reti, notiamo che per quanto riguarda in particolare la seconda metrica gli enti gestori manifestano un maggior protagonismo, probabilmente legato al ruolo di capofila dei progetti WECARE, che li induce ad esercitare la funzione di attivatori di relazioni, di cui una delle tipiche espressioni è proprio quella di "tessere" legami connettendo i nodi di una rete fra di loro e quindi triangolandoli.

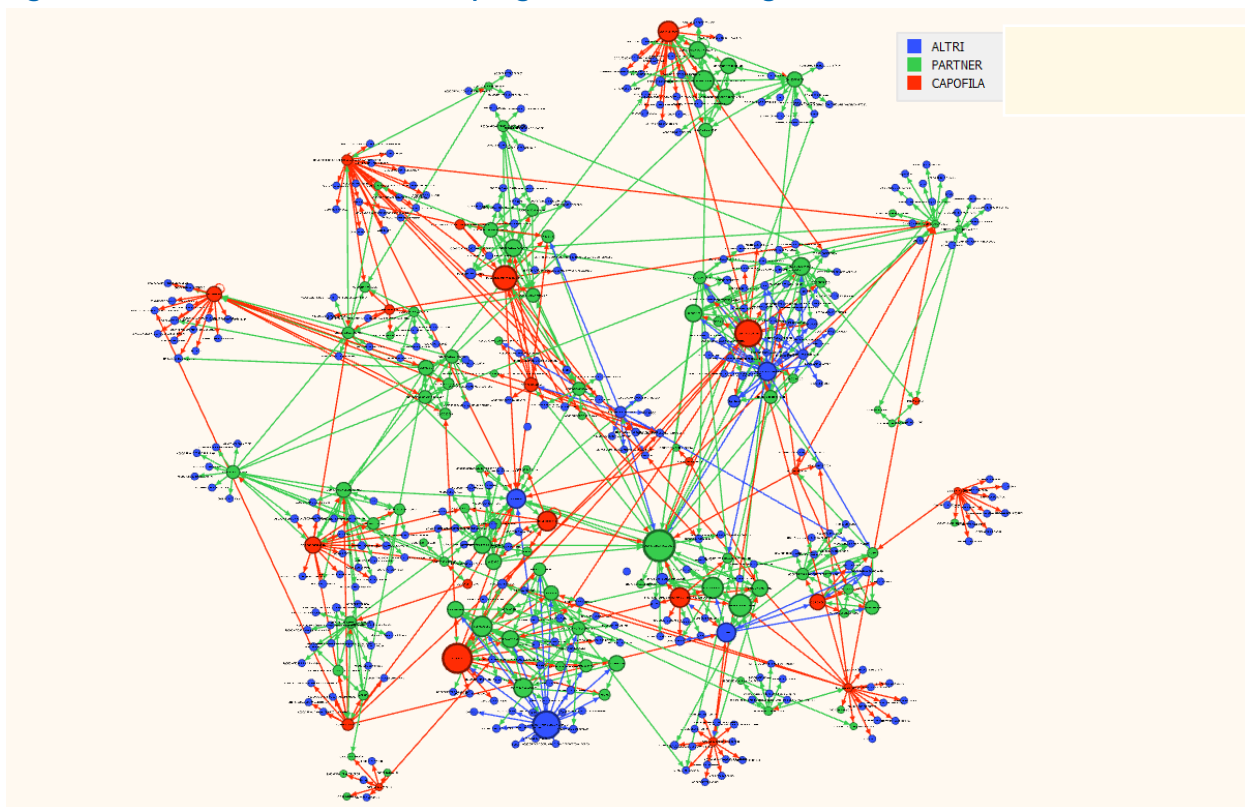
Le figure 2.4, B7 (in appendice 2) e 2.5 riguardano più nello specifico solo i legami stabiliti nei progetti WECARE relativamente alla loro gestione, distinguendo per ruolo avuto nei progetti.

Figura 2.4 Reti di funzionamento dei progetti WECARE (*indegree*)



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 2.5 Reti di funzionamento dei progetti WECARE (*triangles*)



Fonte: elaborazione degli autori

Gli *hub* più importanti sono sia capofila dei progetti WECARE (e quindi enti gestori) che partner di questi progetti, a rinforzo di quanto già detto circa la presenza di un duplice modello rispetto a chi nelle diverse reti attira su di sé le maggiori relazioni e della più volte richiamata idiosincrasia che sembra interpretare le diversità territoriali.

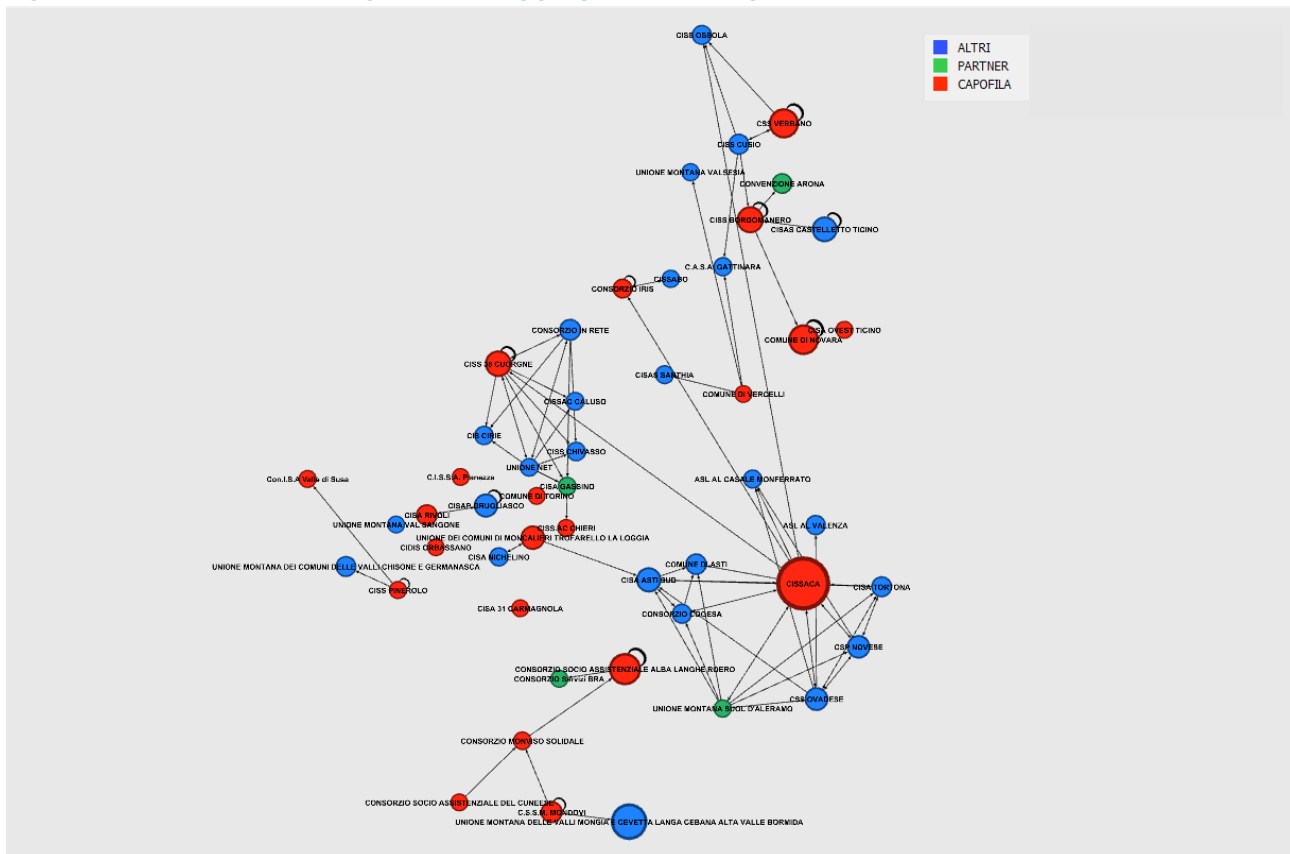
I soggetti che invece maggiormente esercitano un ruolo di triangolazione sono in genere i capofila dei progetti, anche qui a conferma di quanto già detto.

CAPITOLO 3

ENTI GESTORI: APPROFONDIMENTO

La figura 3.1 presenta tutte le relazioni che si sono venute a stabilire fra i soli enti gestori, al fine di mettere in luce le interazioni esistenti fra di loro, anche in funzione di pensare a eventuali macro aggregazione territoriale fra enti gestori e quindi ad una riduzione del loro numero totale. L'analisi delle reti fra enti gestori mette in evidenza fenomeni di integrazione e collaborazione più fitta fra gruppi di essi, in genere catalizzate da WECARE ma tutte pre-esistenti; in alcuni casi, di cui uno eclatante, questa focalizzazione ha dato luogo ad una struttura di rete molto centralizzata e quindi ad una aggregazione gravitante attorno ad un ente gestore dominus; negli altri casi al contrario sembra prevalere una logica tendenzialmente di rapporti fra pari, pre-esistente e confermata nei progetti WECARE, senza che nessun ente eserciti un ruolo attrattore.

Figura 3.1 Rete fra i soli enti gestori ed aggregazioni emergenti



Fonte: elaborazione degli autori

CAPITOLO 4

ANALISI PER CLUSTER

Qui di seguito sono riportati i grafi delle reti dei 16 *cluster* emersi, di cui nella tabella che segue è fornito un quadro di sintesi e di confronto delle varie caratteristiche e metriche che li contraddistinguono e che abbiamo preso in considerazione.

Tendenzialmente ad ogni *cluster* appartiene uno specifico progetto WECARE ed in altri più progetti; in questo caso significa che fra i vari progetti esistono delle relazioni di una certa intensità fra le organizzazioni che partecipano a progetti diversi e che danno luogo quindi a meta-aggregazioni che travalicano i confini dei progetti.

Nelle tabelle seguenti (4.1 4.2 e 4.3) sono riportati i principali indicatori di rete ordinati diversamente per valore decrescente.

Il primo indicatore utilizzato è il numero di triangoli (*triangles*) che abbiamo già visto essere una metrica del grado di compattezza di una rete; il secondo è un indicatore della centralizzazione della rete; il terzo esprime in numero medio di nodi con cui ogni nodo è in contatto e quindi restituisce la densità di relazioni di una rete. Tutti e tre gli indicatori sono espressi attraverso un numero assoluto non intero.

Il combinato dei tre indicatori consente di avere un quadro delle principali caratteristiche delle reti territoriali emerse con i progetti WECARE afferenti, che viene di seguito arricchito e integrato dalle rappresentazioni grafiche di ogni rete e da un loro commento sintetico.

Tabella 4.1 Analisi dei cluster: ordinamento per numero di triangolazioni (*triangles*)

CLUSTER/PROGETTI WECARE AFFERENTI	Numero medio di nodi collegati ad ogni altro nodo	<i>Triangles</i>	Indice di centralizzazione
CISSACA	19,69	4,22	1,85
UNIONE DEI COMUNI DI MONCALIERI TROFARELLO LA LOGGIA, CONSORZIO IRIS, COMUNE DI TORINO	13,11	3,96	1,59
CONSORZIO MONVISO SOLIDALE	14,35	3,92	2,12
CISS PINEROLO	12,91	3,20	0,92
CISS 38 CUORGNE	10,10	2,46	0,57
CSS VERBANO	12,04	2,42	1,18
C.S.S.M. MONDOVI, CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE DEL CUNESE,	25,45	1,95	3,69
CISS BORGOMANERO	16,59	1,66	2,81
CISA RIVOLI, CIDIS ORBASSANO, C.I.S.S.A. PIANEZZA	7,66	1,53	0,87
CISA OVEST TICINO	14,33	1,17	4,05
COMUNE DI NOVARA	14,95	1,14	2,57
CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE ALBA LANGHE ROERO	19,11	0,74	3,38
CISA 31 CARMAGNOLA, COMUNE DI BRA	7,04	0,40	1,11
CON.I.S.A. VALLE DI SUSÀ	6,62	0,19	0,49
CISS.AC CHIARI	6,00	0,00	0,62
COMUNE DI VERCELLI	5,11	0,00	0,54

Tabella 4.2 Analisi dei cluster: ordinamento per numero di indice di centralizzazione

CLUSTER/PROGETTI WECARE AFFERENTI	Numero medio di nodi collegati ad ogni altro nodo	Triangles	Indice di centralizzazione
CISA OVEST TICINO	14,33	1,17	4,05
C.S.S.M. MONDOVI, CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE DEL CUNEESE,	25,45	1,95	3,69
CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE ALBA LANGHE ROERO	19,11	0,74	3,38
CISS BORGOMANERO	16,59	1,66	2,81
COMUNE DI NOVARA	14,95	1,14	2,57
CONSORZIO MONVISO SOLIDALE	14,35	3,92	2,12
CISSACA	19,69	4,22	1,85
UNIONE DEI COMUNI DI MONCALIERI TROFARELLO LA LOGGIA, CONSORZIO IRIS, COMUNE DI TORINO	13,11	3,96	1,59
CSS VERBANO	12,04	2,42	1,18
CISA 31 CARMAGNOLA, COMUNE DI BRA	7,04	0,40	1,11
CISS PINEROLO	12,91	3,20	0,92
CISA RIVOLI, CIDIS ORBASSANO, C.I.S.S.A. PIANEZZA	7,66	1,53	0,87
CISS.AC CHIERI	6,00	0,00	0,62
CISS 38 CUORGNE	10,10	2,46	0,57
COMUNE DI VERCELLI	5,11	0,00	0,54
CON.I.S.A. VALLE DI SUSÀ	6,62	0,19	0,49

Tabella 4.3 Analisi dei cluster: ordinamento per numero di medio di contatti di ogni nodo

CLUSTER/PROGETTI WECARE AFFERENTI	Numero medio di nodi collegati ad ogni altro nodo	Triangles	Indice di centralizzazione
C.S.S.M. MONDOVI, CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE DEL CUNEESE,	25,45	1,95	3,69
CISSACA	19,69	4,22	1,85
CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE ALBA LANGHE ROERO	19,11	0,74	3,38
CISS BORGOMANERO	16,59	1,66	2,81
COMUNE DI NOVARA	14,95	1,14	2,57
CONSORZIO MONVISO SOLIDALE	14,35	3,92	2,12
CISA OVEST TICINO	14,33	1,17	4,05
UNIONE DEI COMUNI DI MONCALIERI TROFARELLO LA LOGGIA, CONSORZIO IRIS, COMUNE DI TORINO	13,11	3,96	1,59
CISS PINEROLO	12,91	3,20	0,92
CSS VERBANO	12,04	2,42	1,18
CISS 38 CUORGNE	10,10	2,46	0,57
CISA RIVOLI, CIDIS ORBASSANO, C.I.S.S.A. PIANEZZA	7,66	1,53	0,87
CISA 31 CARMAGNOLA, COMUNE DI BRA	7,04	0,40	1,11
CON.I.S.A. VALLE DI SUSÀ	6,62	0,19	0,49
CISS.AC CHIERI	6,00	0,00	0,62
COMUNE DI VERCELLI	5,11	0,00	0,54

Seguono ora i grafi che raffigurano le reti di tutti i *cluster* raggruppati per quadrante. La metrica rispetto a cui ogni nodo è dimensionato è quella dell'*indegree*, che ricordiamo è il numero di volte che ogni singolo nodo è stato indicato come nodo con il quale si è instaurata una delle relazioni prese in considerazione.

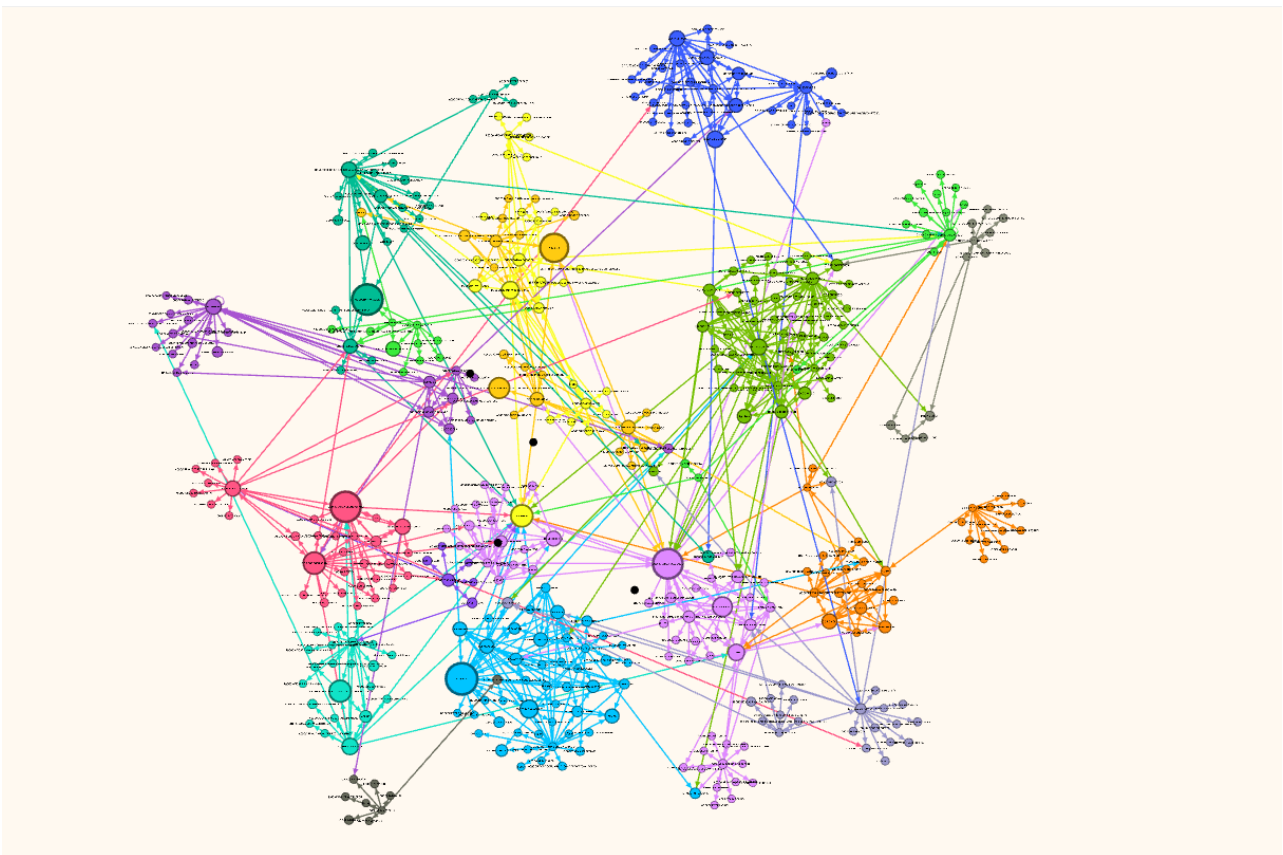
Il colore del nodo raffigura la tipologia di organizzazione a cui appartiene.

La grande maggioranza dei *cluster* coincide con uno specifico progetto WECARE. In alcuni casi invece all'interno di un *cluster* sono presenti più progetti e quindi è emersa una struttura relazionale più articolata con la presenza anche di relazioni inter-progettuali.

I capofila dei progetti sono evidenziati con un ellisse tratteggiata.

Per agevolare la localizzazione del *cluster* nella rete generale accanto ad ogni grafo è riportata una icona con la sua raffigurazione in essa. Ogni *cluster* ha un colore diverso.

Figura 4.1 Composizione delle reti WECARE per *cluster*



Fonte: elaborazione degli autori

CLUSTER DEL QUADRANTE PIEMONTE NORD

Nel quadrante sono presenti 6 *cluster*, 5 dei quali afferiscono ad un unico progetto. Si delineano aggregazioni territoriali molto delineate: area Borgomanero, Arona, Castelletto Ticino; area Verbanò, Cusio, Ossola; area Novara; area Trecate; area Vercelli; area Biella che gravita tuttavia nel quadrante Torino.

Le reti più numerose hanno una struttura "poli-centrica a grappoli" con minor livello di compattezza; le realtà cooperative sono in genere molto importanti e centrali, ad esclusione dell'area Verbanò, Cusio, Ossola. L'area del biellese si collega a quella Sud di Torino attraverso il ruolo di *broker* assunto

dalla cooperativa Valdocco, una della realtà che come abbiamo già detto gioca un ruolo di integrazione inter progetti, dando vita ad un *cluster* non specificamente territoriale.

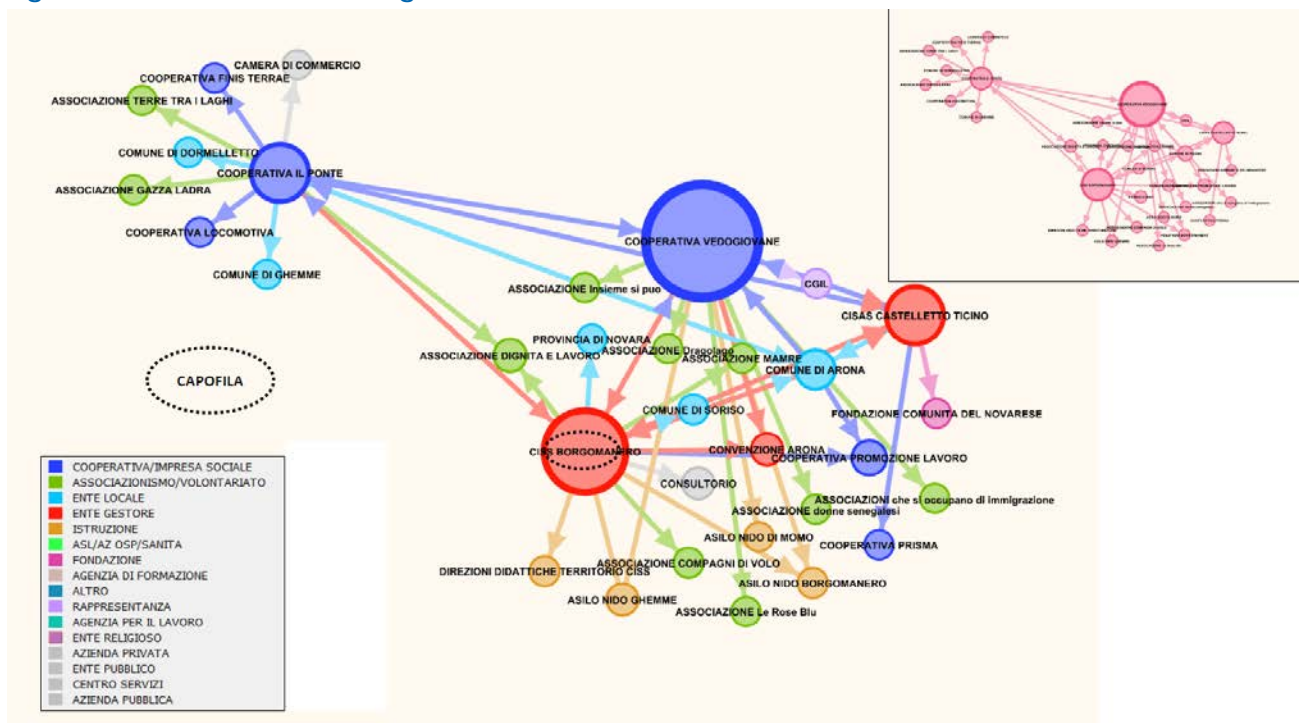
Emergono due modelli tipo. Uno è esemplificato bene dal *cluster* di Borgomanero, che ha una classica struttura composta da due sottogruppi con un ruolo di *hub* condiviso fra due cooperative e due enti gestori, una maggior frammentazione.

L'altro modello è quello del Verbanò, che ha due poli ruotanti sulle due più specifiche aree locali di quel territorio ed una struttura relazionale più distribuita.

L'area vercellese appare invece più debole come struttura di rete, anche per la minore *redemption* avuta.

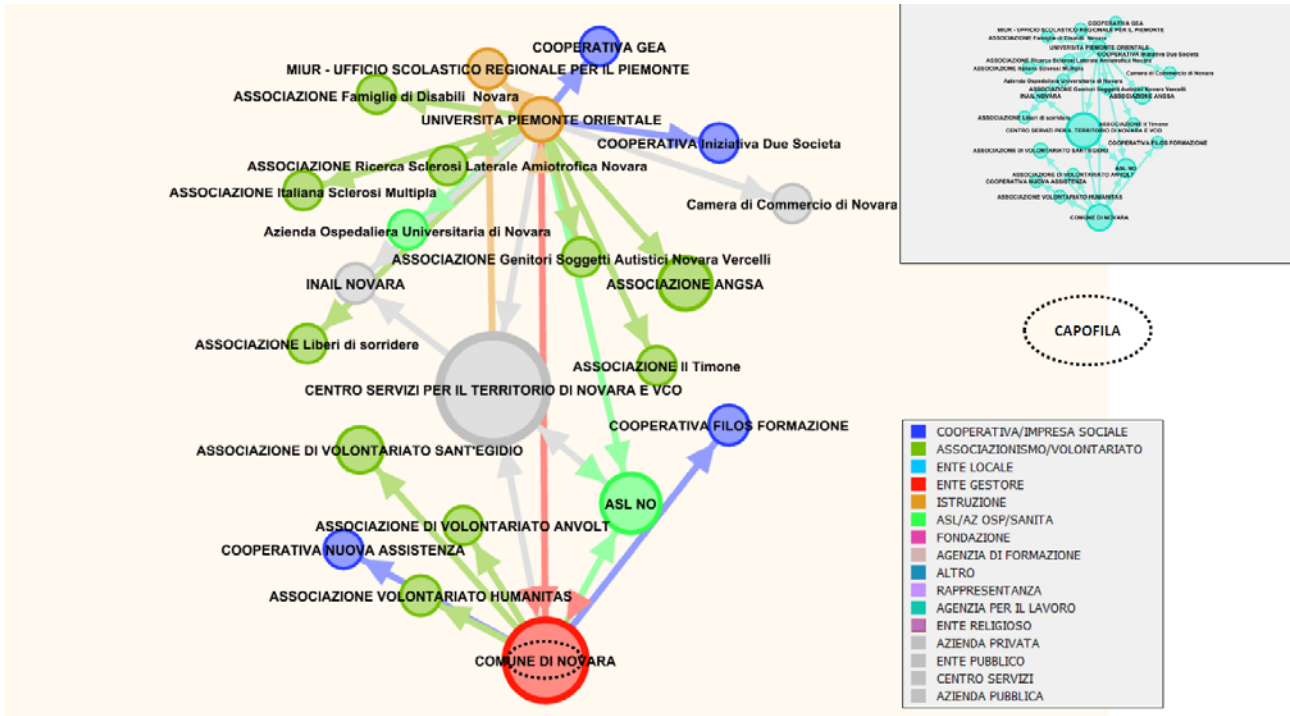
Le reti più rarefatte vedono sempre un ruolo meno significativo e attivatore di contatti da parte degli enti gestori.

Figura 4.2 Cluster dell'area Borgomanero, Arona, Castelletto Ticino



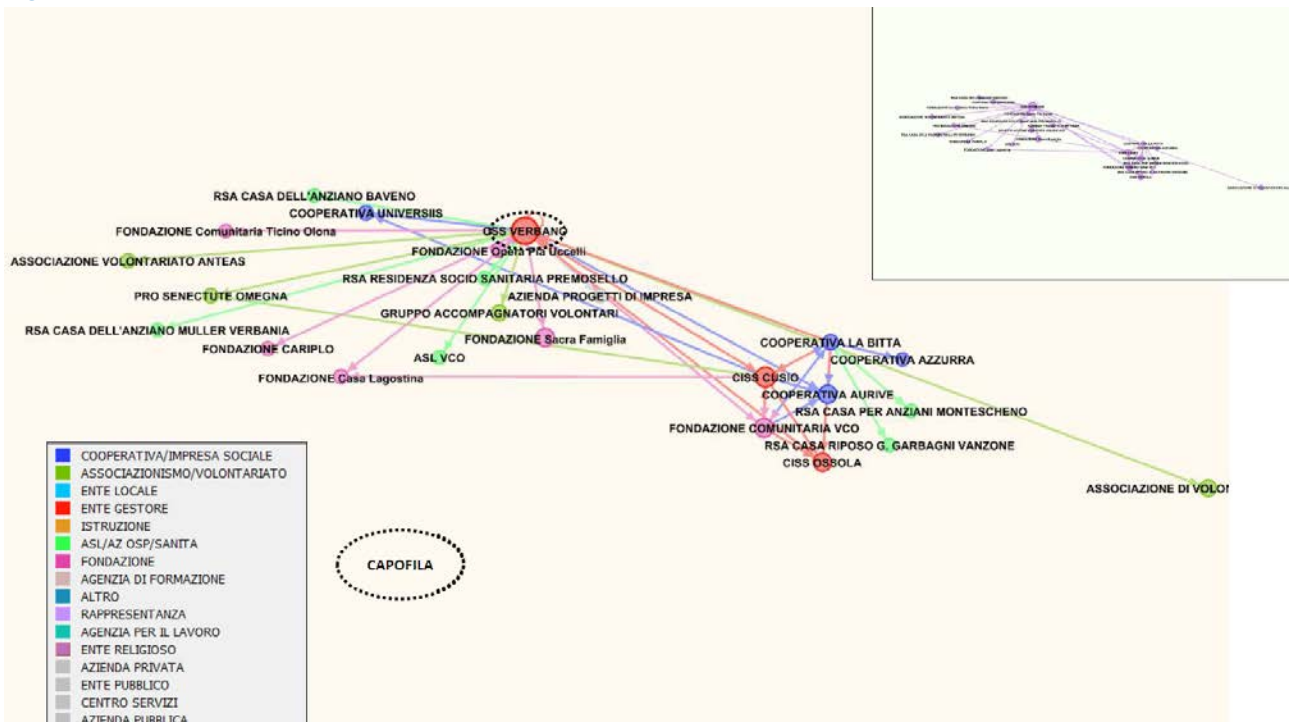
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.3 Cluster dell'area Novara



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.4 Cluster dell'area Verbania, Cusio, Ossola



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.5 Cluster dell'area Trecate

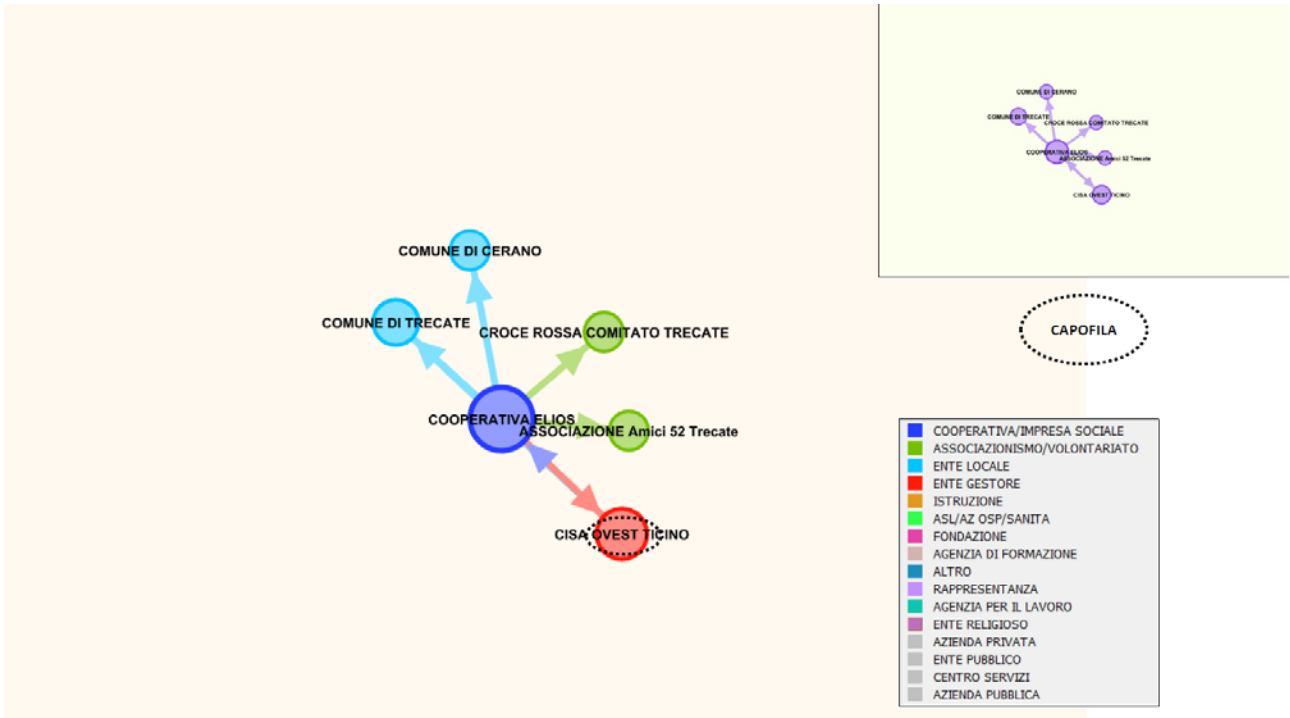


Figura 4.6 Cluster dell'area Vercelli

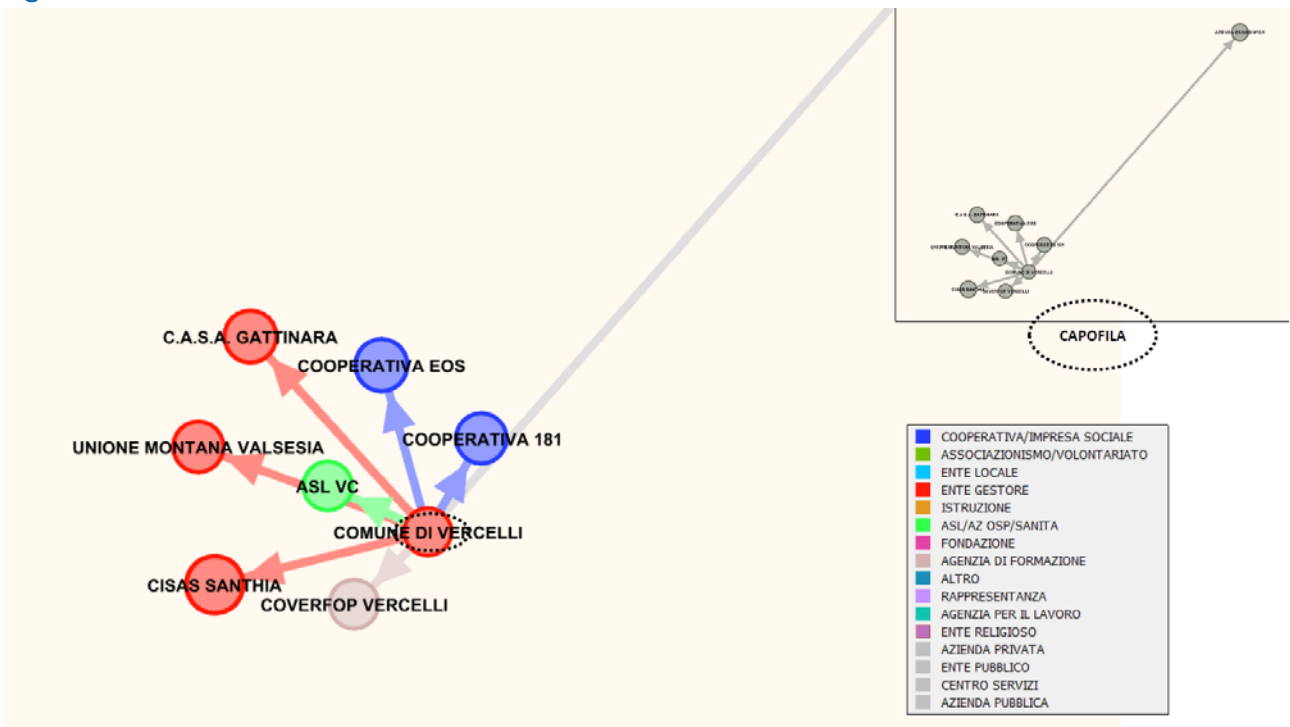
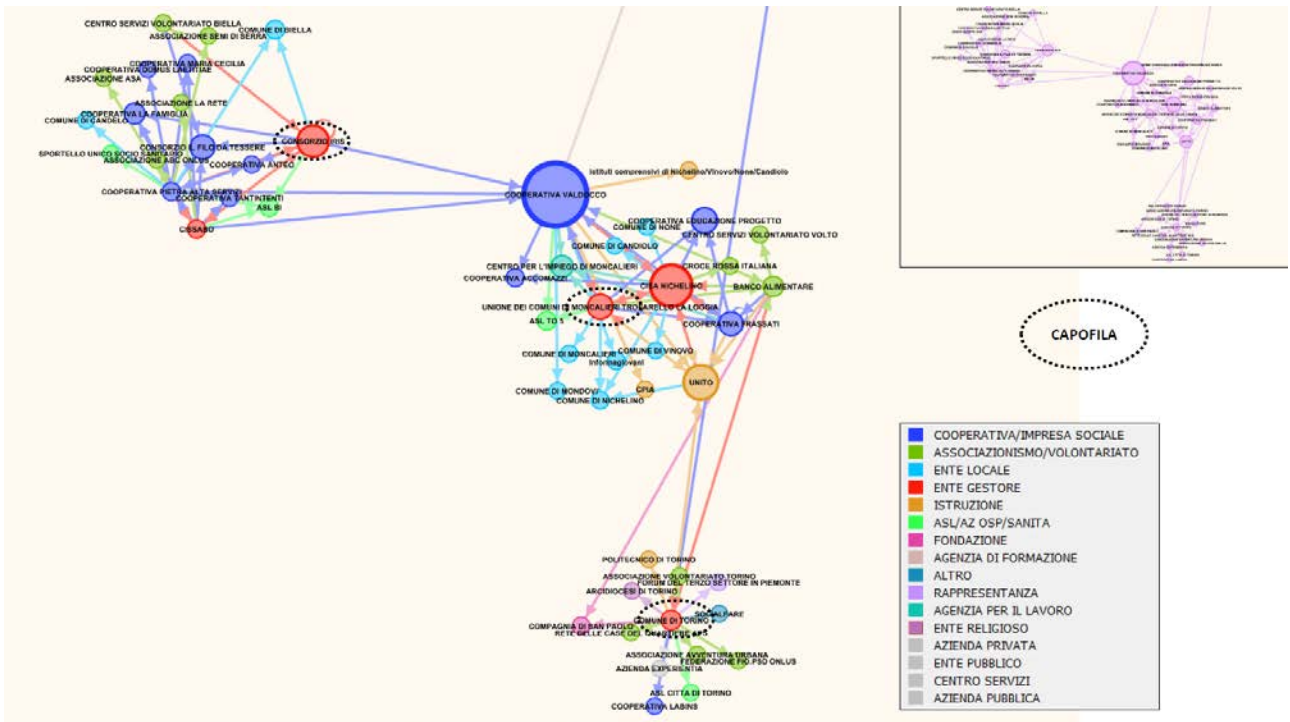


Figura 4.7 Cluster dell'area Biella e Torino



Fonte: elaborazione degli autori

CLUSTER DEL QUADRANTE TORINO

In questo quadrante emerge una certa varietà di modelli ed una maggior frammentazione, per essere più precisi una sorta di dicotomia fra l'area torinese a cui corrispondono sotto-*cluster* molto localizzati e diversificati, e alcune aggregazioni molto perimetrates nella provincia (Pinerolo, valle di Susa, Nord Torino).

I *cluster* che gravitano sui progetti nella prima zona tendono a presentare un modello multipolare laddove i sistemi relazionali sono più ricchi, mentre negli altri casi compaiono situazioni di reti che sembrano denotare ancora un grado di sviluppo minore, anche a causa del minor numero di risposte avute, che comunque, come sempre avviene nelle *survey*, è una informazione che in genere denota minor coinvolgimento. In questi casi l'impressione è che non sembrano sufficientemente emersi punti di aggregazione, attivazione di relazioni. Negli altri casi sembrano emergere situazioni molto idiosincrasiche, dovute probabilmente a trascorsi e stratificazioni nella storia degli enti gestori. Nel contempo la presenza di più progetti nello stesso *cluster* prefigura aggregazioni di fatto fra enti gestori in termini di relazioni inter-progetti in aree territoriali limitrofe.

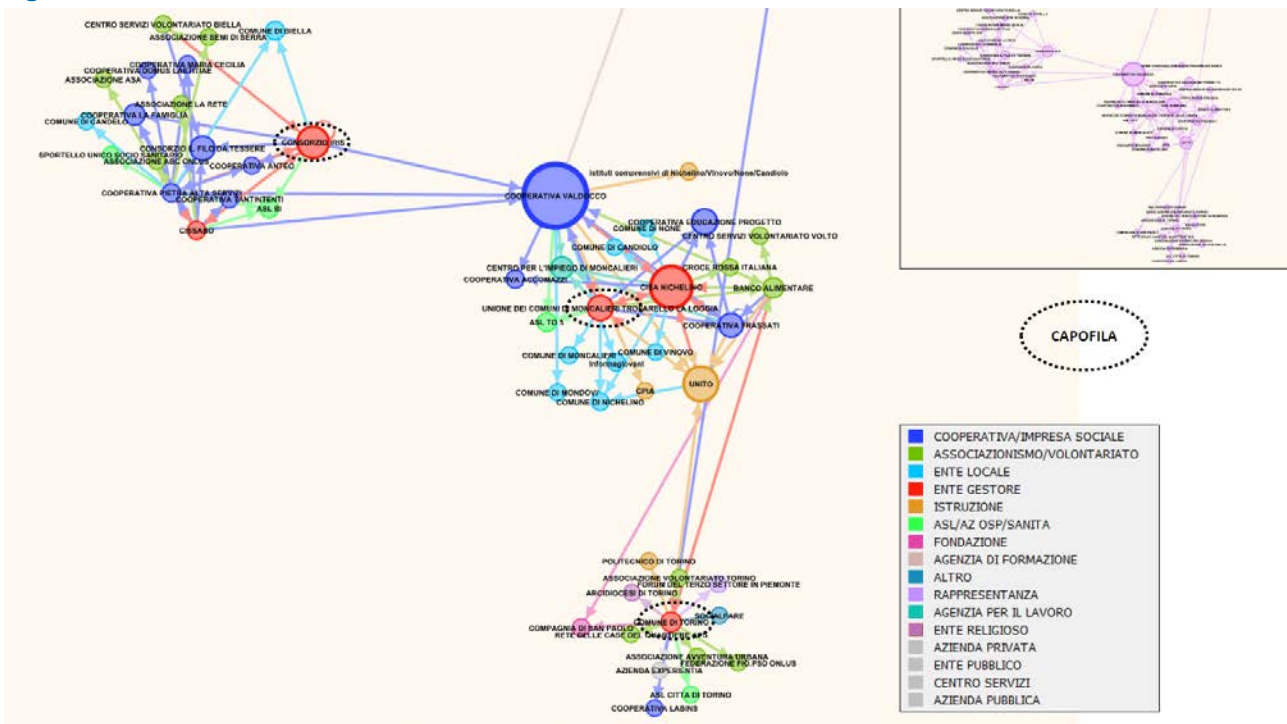
I *cluster* di Pinerolo, Cuornè e Valle di Susa stagliano tre modelli molto diversi e probabilmente anche qui molto legati a specificità locali.

Il primo è emblematico del modello multicentrico e multipolare/a grappolo distribuito e diffuso, non a caso è uno fra quelli ben dotati di relazioni a più basso livello di centralizzazione.

Lo stesso sembra delinearsi per il *cluster* Valle di Susa, che però presenta anche una certa frammentazione, basata sulle diverse aree locali.

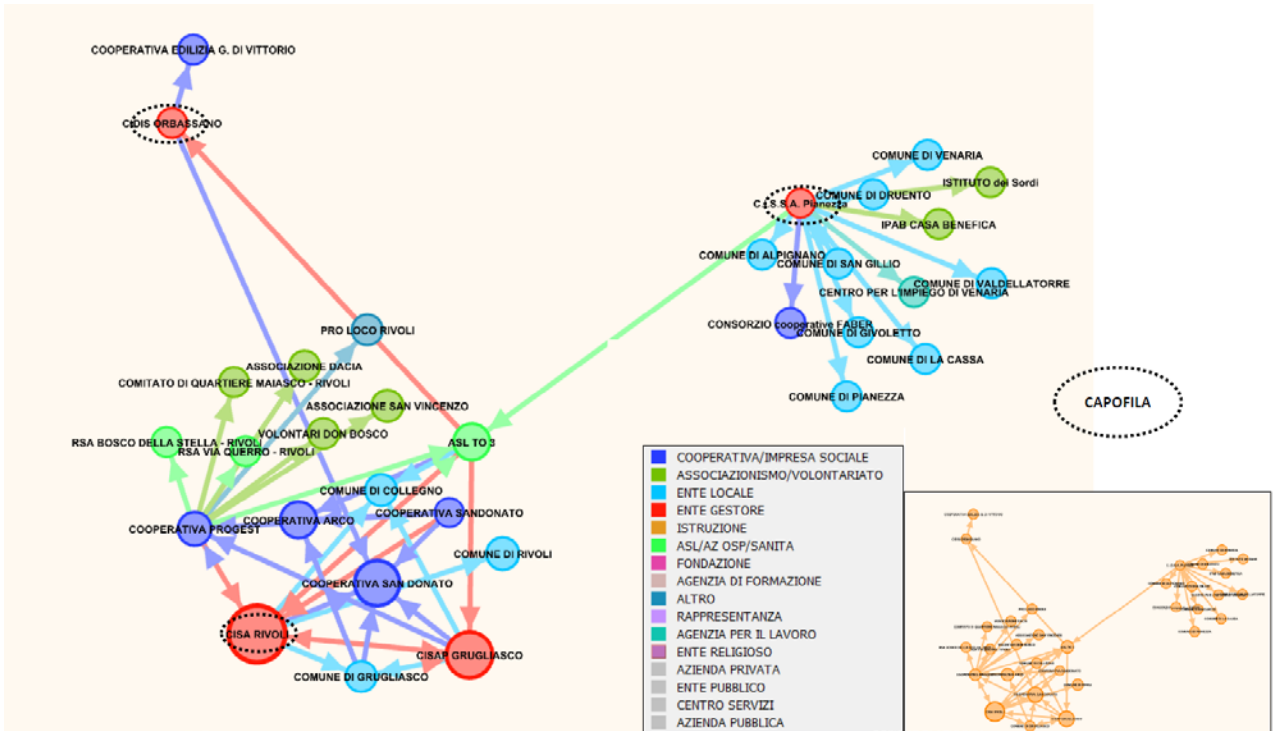
Cuornè è un caso di aggregazione fitta relativamente poco centralizzata (è una delle reti significative a minor grado di centralizzazione) ma focalizzata attorno al ruolo dell'ente gestore capofila. È strutturalmente simile a quello che vedremo di Alessandria ma sembrerebbe con un ruolo del capofila meno protagonista, o forse giocato in maniera più equilibrata e maggiormente di tipo "primus inter pares". L'aggregazione territoriale che emerge è tuttavia molto netta. Colpisce la compattezza della rete. Insieme alla rete di Alessandria costituiscono le due reti che maggiormente presentano una struttura compatta, con un forte livello di integrazione fra enti gestori, di cui quello di Cuornè gioca un forte ruolo aggregatore.

Figura 4.8 Cluster dell'area Biella e Torino



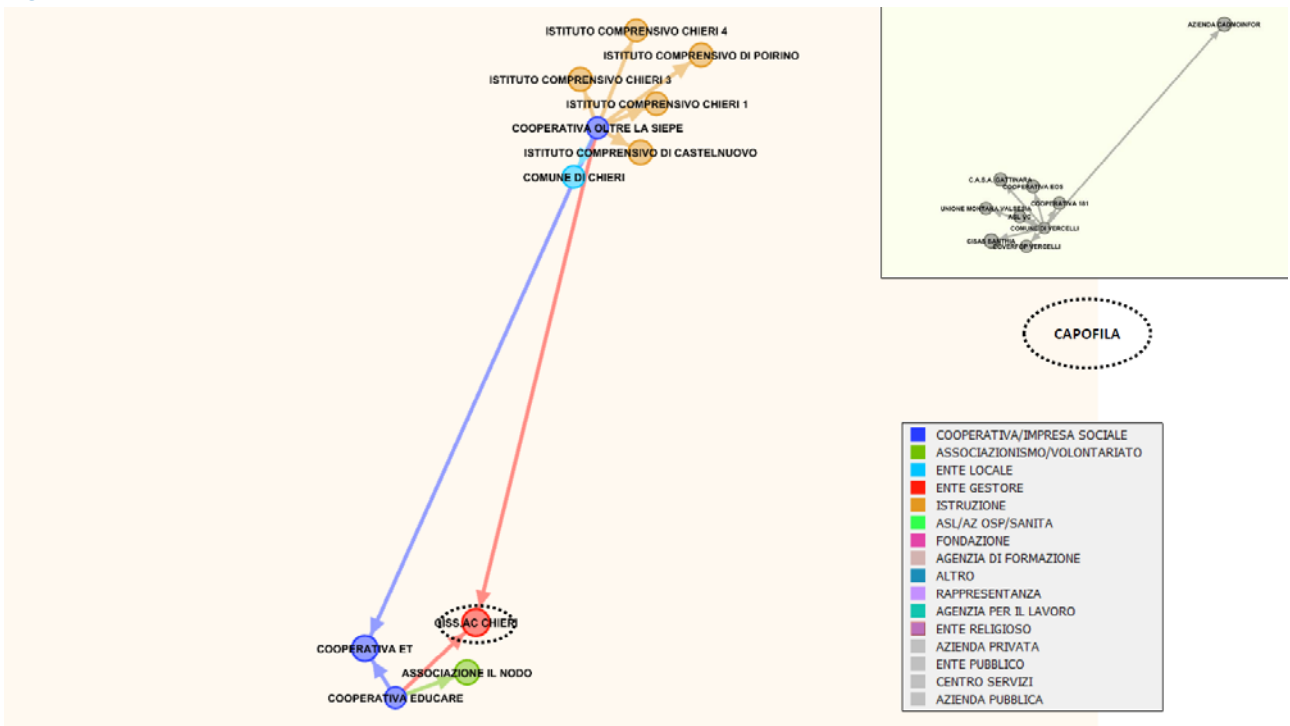
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.9 Cluster dell'area Orbassano, Rivoli, Pianezza



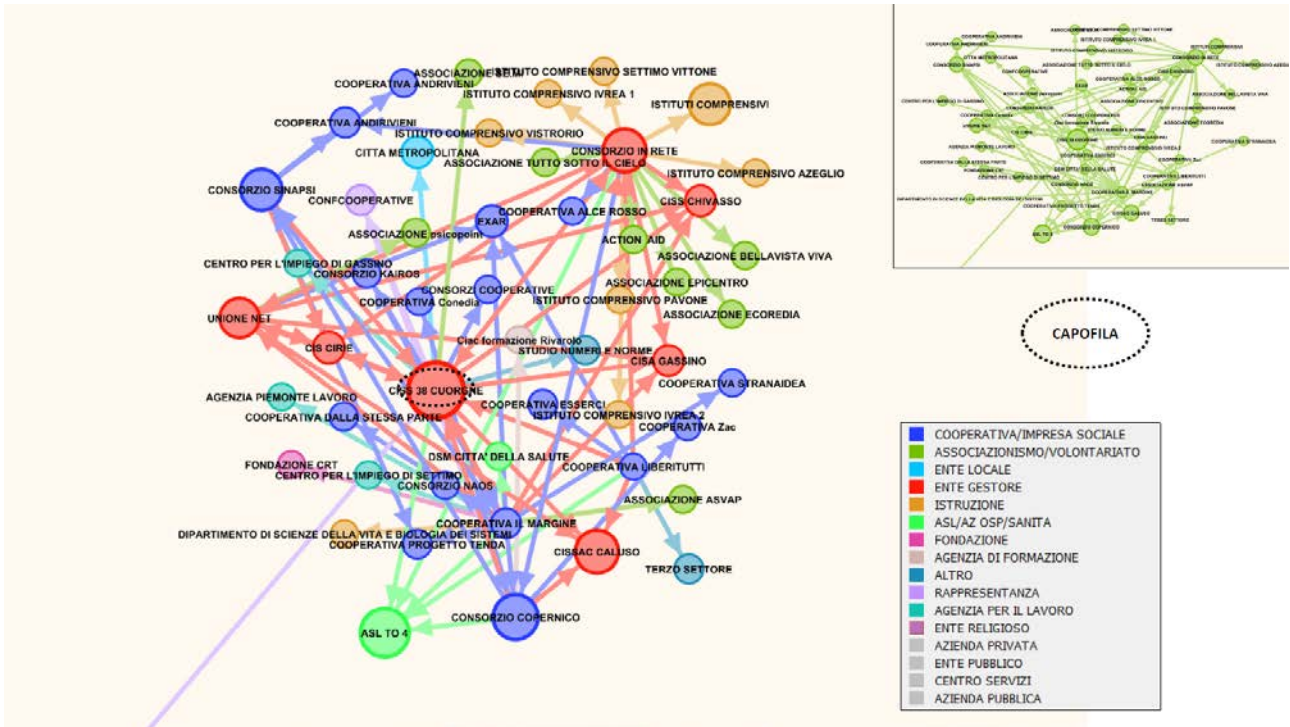
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.10 Cluster dell'area Chieri



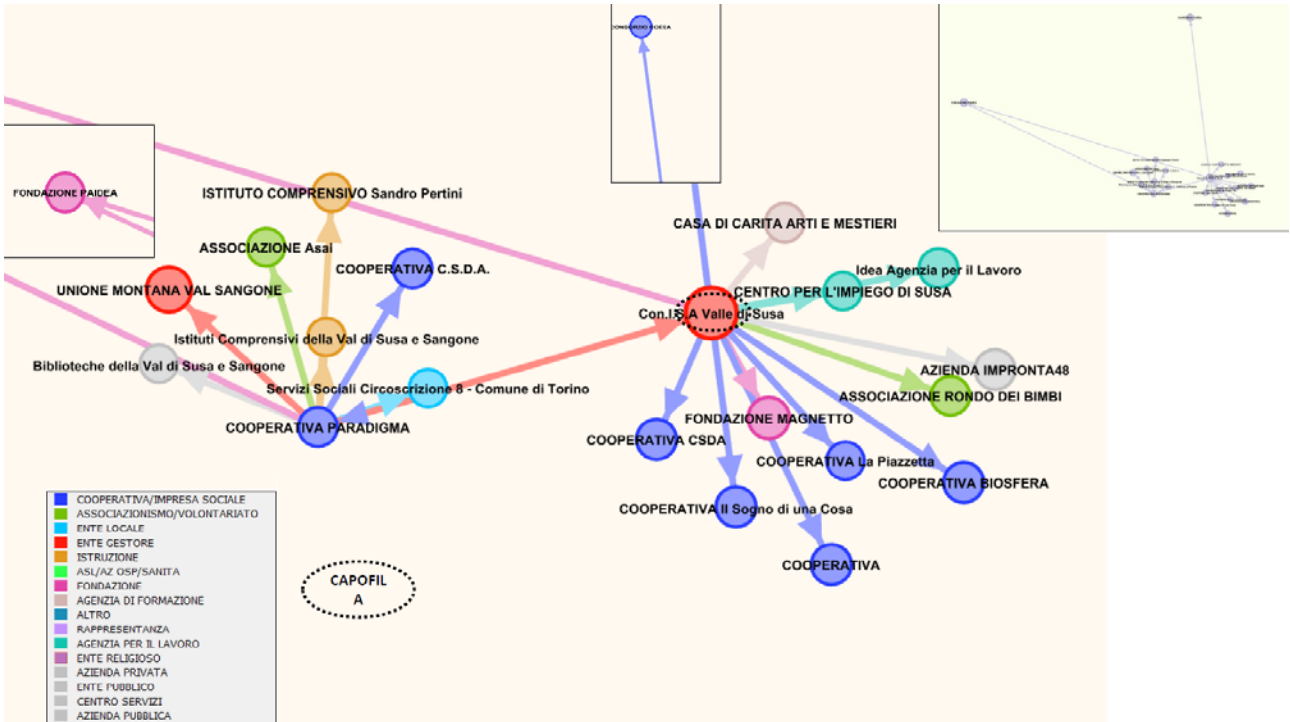
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.11 Cluster dell'area Cuornè



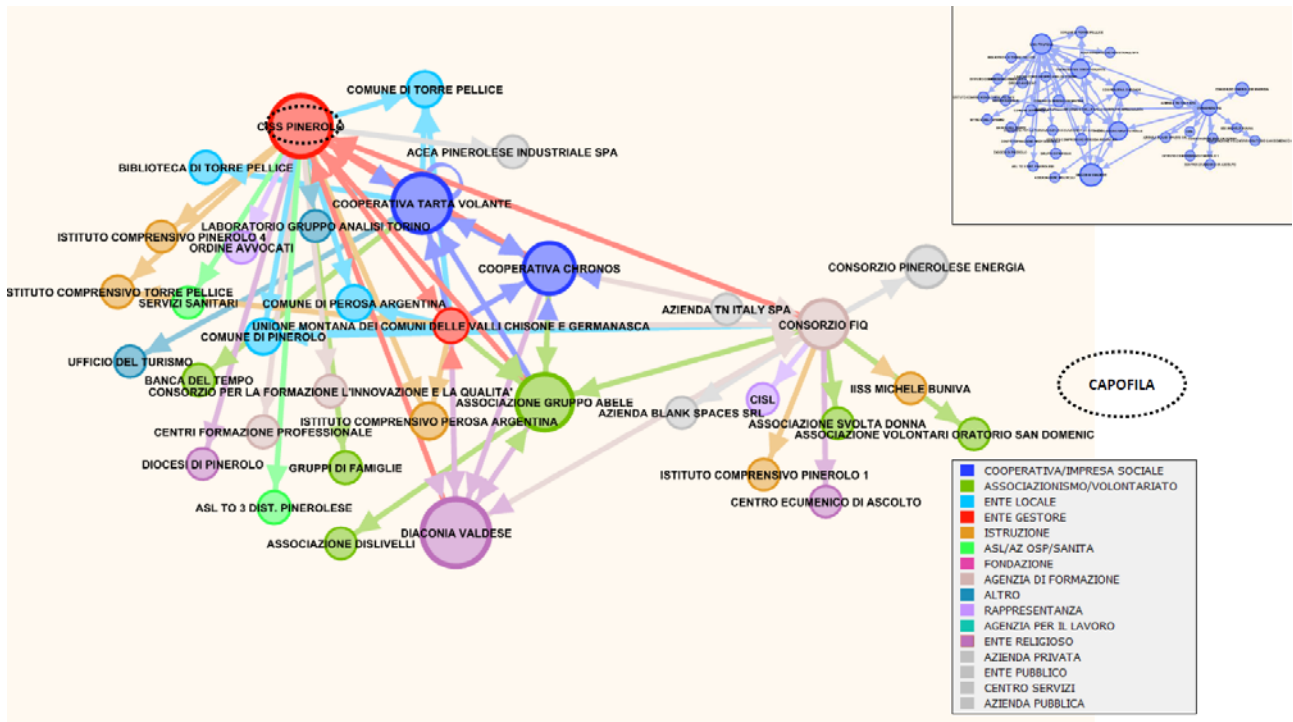
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.12 Cluster dell'area Valle di Susa



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.13 Cluster dell'area Pinerolo



Fonte: elaborazione degli autori

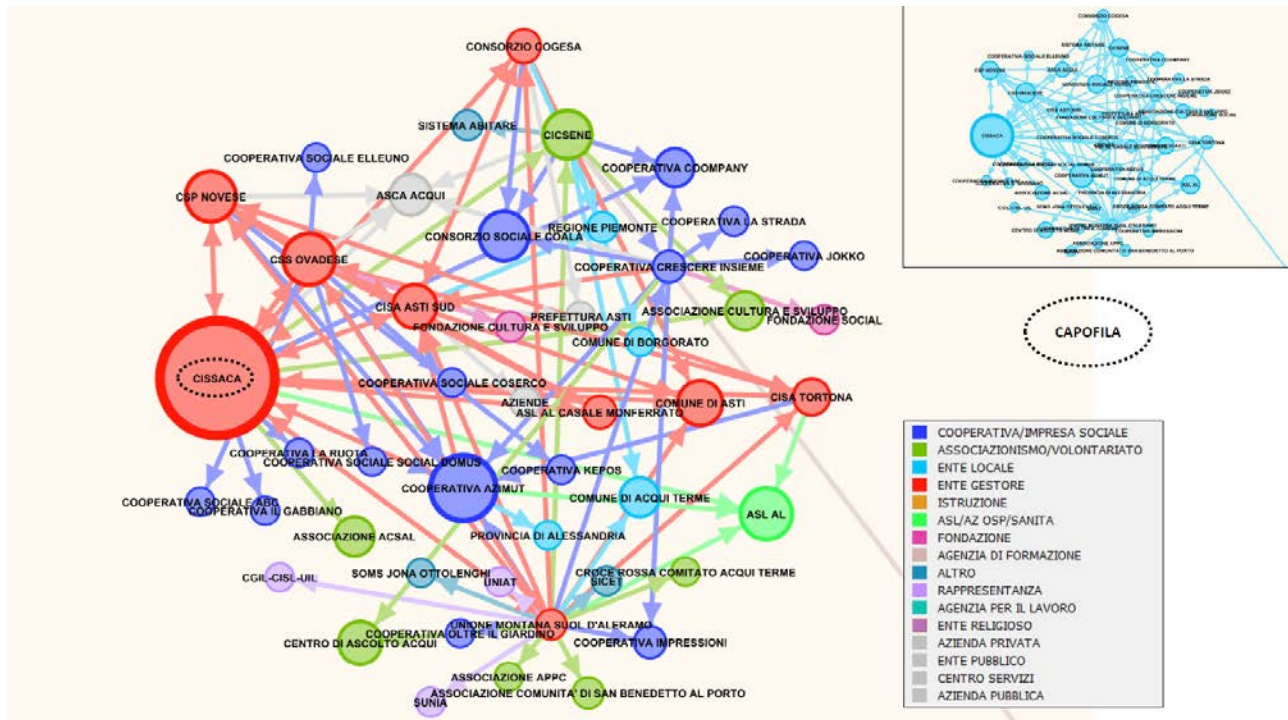
CLUSTER DEL QUADRANTE PIEMONTE SUD

In questo quadrante emerge un caso molto emblematico: un *cluster* che coincide con un progetto WE.CARE e configura l'intera rete del quadrante. Si tratta di una rete molto fitta di relazioni, centrata su un ente gestore leader fortemente aggregatore ad ala ma non elevatissima centralità. Dal punto di vista della analisi di rete un caso canonico di presenza di quella che viene definita "network orchestration".

L'aggregazione gravitazionale di tutti gli altri enti gestori attorno al CISSACA è del tutto nitida e ben osservabile.

CISSACA sembra inoltre ottimizzare tutti gli indicatori di rete utilizzati, con un livello elevato di tutti ma non squilibrato su uno di essi in particolare, come invece avviene nel caso di quasi tutti gli altri capofila o in genere *hub* di rete. Insieme a Cuorgnè, ma in maniera più netta, rappresenta ed è emblematico di un modello di aggregazione e di integrazione di rete molto significativo, pur non costituendo il modello prevalente fra quelli emersi.

Figura 4.14 Cluster dell'area Piemonte Sud



Fonte: elaborazione degli autori

CLUSTER DEL QUADRANTE CUNEO

In questo quadrante emergono in primo luogo tre aggregazioni territoriali molto distinte: Alba, Langhe e Roero, Fossano Savigliano Saluzzo, Monregalese/Sud Cuneo. La zona del braidese sembra frammentata fra la prima zona e quella Sud del quadrante Torino (Carmagnola), dai cui progetti di non sembrano emergere ancora strutture di rete nette ed in cui il terzo settore gioca una sorta, sembrerebbe, di ruolo vicario.

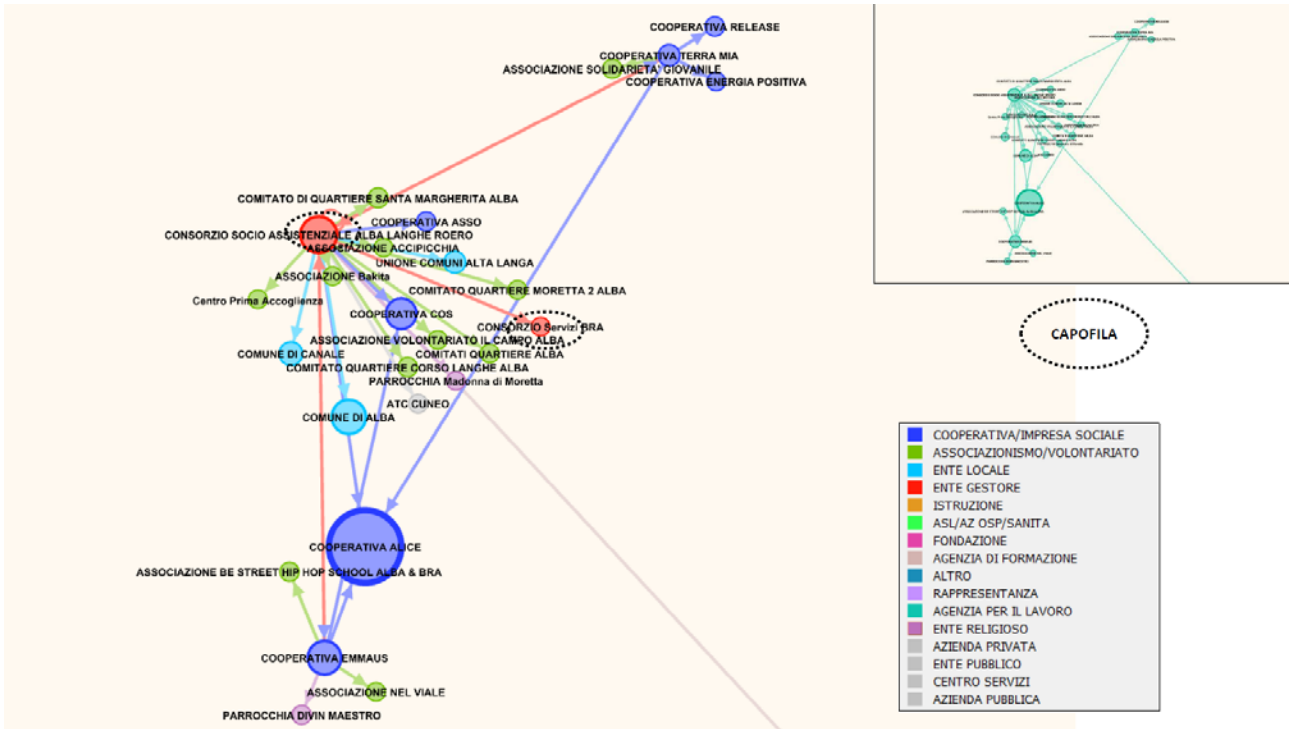
Il modello tipo dominante è nettamente policentrico e assortito con un peso molto importante del terzo settore a cui appartengono molti fra i nodi più importanti e centrali.

Il modello che ne scaturisce è abbastanza comune e per molti versi specifico e connaturante del quadrante.

Significativo nell'area sud il ruolo centrale invece di alcuni enti pubblici, quali l'ASL CN 1, che emerge molto nettamente come l'*hub* del cluster, e quello della Unione montana Valle Mongia ecc.

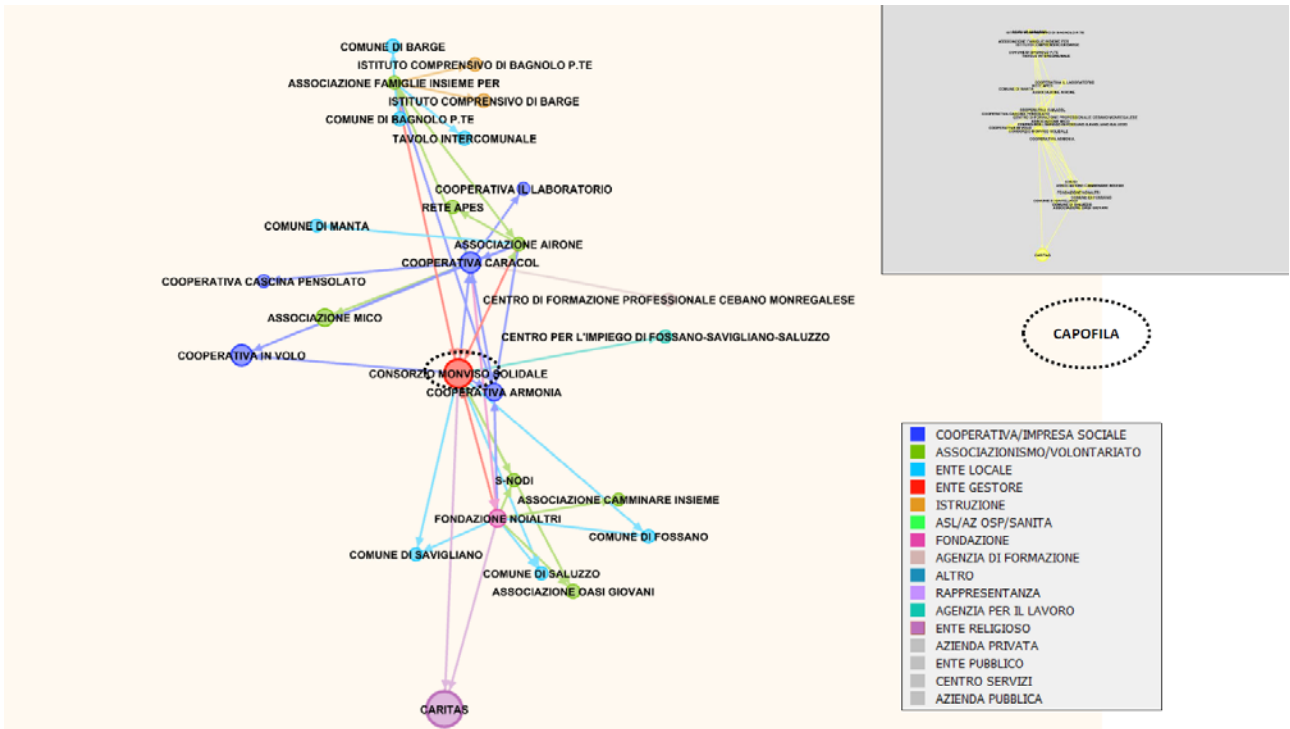
Tutte queste reti hanno infine in comune la caratteristica di presentare una struttura a rami lunghi e poco compatta, forse anche dovuto al fatto di insistere su un territorio esteso e policentrico, di cui la dispersione dei nodi riflette quella spaziale, in termini di accentuata localizzazione delle diverse realtà.

Figura 4.15 Cluster dell'area Alba, Langhe, Roero



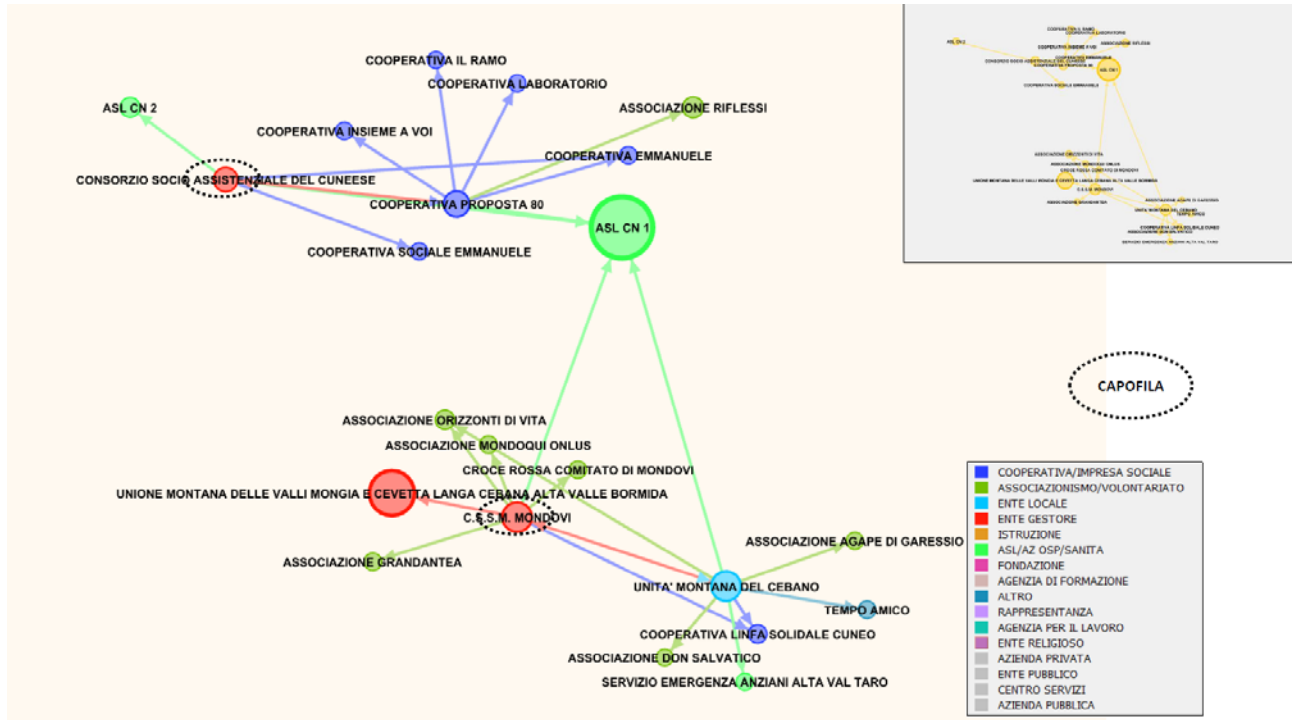
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.16 Cluster dell'area Fossano, Savigliano, Saluzzo



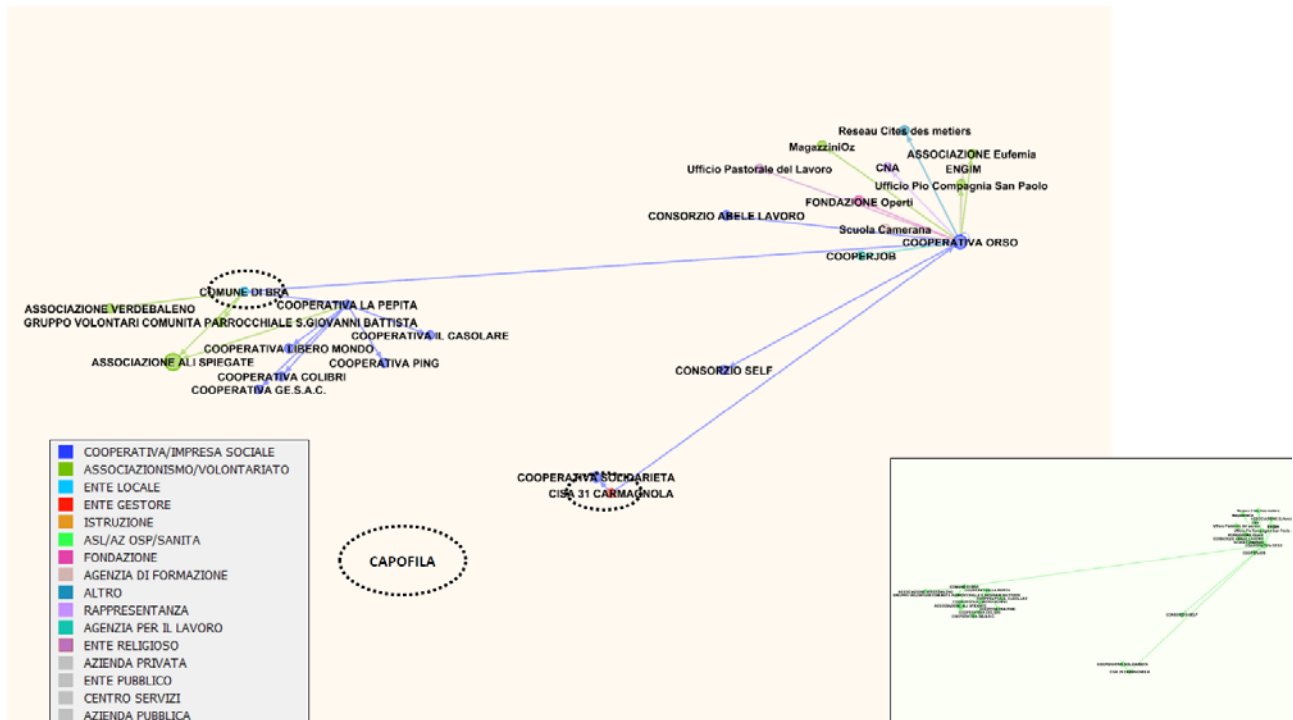
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.17 Cluster dell'area Monregalese/Cuneo Sud



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 4.18 Cluster dell'area Bra in comune con l'area di Torino



Fonte: elaborazione degli autori

Una ultima osservazione riguarda per ogni cluster il tasso di turnover fra i nodi appartenenti alle reti pre-esistenti e quelli presenti nelle reti dei progetti WECARE. Come si vede dalla tabella 4.4 si tratta di un valore con una forte variabilità. È tuttavia interessante notare che molti dei progetti le cui reti hanno maggiori dimensioni, sono meglio delineate e presentano indicatori di sviluppo significativi ed

equilibrati, hanno un tasso di turnover minore e sotto la media, anche se non se ne può ricavare una correlazione netta.

Tabella 4.4 Tasso di turnover fra reti pre-esistenti e reti dei progetti WECARE

CLUSTER/PROGETTI WECARE AFFERENTI	Change Ratio
UNIONE DEI COMUNI DI MONCALIERI TROFARELLO LA LOGGIA, CONSORZIO IRIS, COMUNE DI TORINO	0,20
CSS VERBANO	0,24
CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE ALBA LANGHE ROERO	0,44
CONSORZIO MONVISO SOLIDALE	0,33
Con.I.S.A Valle di Susa	0,69
COMUNE DI VERCELLI	0,24
COMUNE DI NOVARA	0,54
CISSACA	0,35
CISS.AC CHIERI	0,72
CISS PINEROLO	0,64
CISS BORGOMANERO	0,70
CISS 38 CUORGNE	0,27
CISA RIVOLI, CIDIS ORBASSANO, C.I.S.S.A. Pianezza	0,65
CISA OVEST TICINO	0,73
CISA 31 CARMAGNOLA, COMUNE DI BRA	0,13
C.S.S.M. MONDOVI, CONSORZIO SOCIO ASSISTENZIALE DEL CUNEESE,	0,08

CAPITOLO 5

PERCEZIONI DEI FATTORI DI SUCCESSO E DI CRITICITA' DEL FUNZIONAMENTO DELLE RETI

Analizzeremo ora le percezioni che i rappresentanti delle organizzazioni che sono stati intervistati hanno di come a loro avviso si dovrebbe valutare il funzionamento di una rete.

Questa analisi consente in particolare di avere uno spaccato interessante di come un tema che ormai così ampiamente è entrato nel dibattito e anche nella produzione normativa pubblica, quello delle reti, è visto da parte degli attori di queste reti in termini di quali dono i fattori che favoriscono la costruzione di reti e quelli che la ostacolano.

Vediamo quali sono i punti di forza (tabella 5.1) che vengono dichiarati essere quelli che favoriscono la costruzione di reti.

Tabella 5.1 Fattori che favoriscono la costruzione di reti

In base alla sua esperienza, quali sono stati i punti di forza che hanno favorito la costruzione di reti con altre organizzazioni, pubbliche, private, del terzo settore? (esprima per ciascuno di esse una valutazione di importanza da 1 minima a 10 massima)	PUNTEGGIO
Capacità di portare contributi innovativi e modi diversi di vedere le cose	8,31
Disponibilità a mettere in discussione se necessario le proprie metodologie di intervento	7,97
Disponibilità ad assicurare collaborazione continuativa	7,95
Capacità dell'interlocutore nel reperire risorse nel territorio di appartenenza	7,94
Disponibilità alla collaborazione aldilà del ruolo formale degli interlocutori	7,94
Dimostrazione di una modalità efficace di coordinamento delle azioni da realizzare	7,91
Capacità di instaurare fin dal primo contatto scambi reciproci di esperienze e informazioni	7,68
Intesa iniziale su obiettivi da conseguire e modalità/azioni per farlo	7,57
Capacità pregressa dimostrata nel gestire rapporti di rete	7,54
Capacità di definire ed organizzare azioni in tempi brevi	7,49

La capacità di apportare contributi innovativi riceve l'apprezzamento più elevato, confermando la segnalazione già ricevuta circa l'importanza attribuita alla capacità di fornire un apporto di innovazione emersa come fattore cruciale nella individuazione dei partner progettuali, seguita da vicino dalla disponibilità a mettere in discussione le proprie metodologie di intervento, che rappresenta di fatto una declinazione diversa dello stesso tema, quello del contributo atteso in termini di nuovi approcci e logiche di intervento. Questi temi prevalgono su quelli più strettamente operativi, quali l'assicurare collaborazione continua, capacità di coordinamento, scambio di esperienze e informazioni. Sembra emergere un pattern di innovazione-fiducia-disponibilità come fattore critico di successo di una rete.

Quello che invece ostacola il buon funzionamento di una rete (tabella 5.2) sono essenzialmente i vincoli burocratici, ma anche la lentezza a dare risposte e la rigidità, tutti fattori questi ultimi che rimandano anche essi ad una domanda di innovazione, intesa come flessibilità, apertura, uscita dagli schemi, ecc., anche se tuttavia sembra prevalere per quanto riguarda le criticità una enfasi sul tema disponibilità-flessibilità, che ha forse radici più normativo-organizzative.

Tabella 5.2 Fattori che ostacolano la costruzione di reti

In base alla sua esperienza, quali sono state le criticità che ha incontrato nella costruzione di reti con altre organizzazioni, pubbliche, private, del terzo settore? (esprima per ciascuno di esse una valutazione di importanza, 1 ima, 10 massima)	PUNTEGGIO
Eccessiva burocratizzazione	6,85
Difficoltà a fornire risposte concrete	6,40
Tempi lunghi di attesa nell'organizzare incontri, eventi, ecc.	6,22
Rigidità e scarsa capacità/disponibilità ad adattare le proprie soluzioni	6,19
Scarsa cooperazione	5,97
Rigidità degli interlocutori nell'interpretate il proprio ruolo formale	5,80
Scarsa disponibilità all'innovazione nel progettare e gestire azioni	5,76
Scarsa disponibilità a fornire informazioni e conoscenze da condividere	5,56
Scarso contributo di idee e proposte nuove	5,29
Poca presenza/visibilità e scarso accesso a sistemi relazionali	5,06
Poca competenza in merito agli argomenti oggetto della collaborazione	5,01

Se leggiamo nell'insieme questi dati insieme a quelli relativi ai fattori giudicati più importanti nella scelta dei partner di progetto, ne emerge in sintesi un quadro di percezioni centrato sul tema innovazione-flessibilità-attivazione.

CAPITOLO 6

TIPOLOGIE E FLUSSI DI RELAZIONI NELLA GESTIONE DEI PROGETTI WECARE

I progetti WECARE sono stati analizzati più nel dettaglio dal punto di vista di che reti si sono costituite relativamente ad una serie di dimensioni di natura organizzativa. Il funzionamento delle reti di progetto permette di capire e approfondire alcune dinamiche delle reti territoriali rilevanti al fine sia di avanzare interpretazioni e suggerimenti circa il modello di governance, che di definire quali azioni di supporto al consolidamento di tali reti possono essere ipotizzate, obiettivo che ricordiamo ha ispirato l'iniziativa WECARE.

A tal fine abbiamo ricondotto le relazioni a quattro ambiti:

1. Relazioni stabilite per svolgere attività operative e di problem solving.
2. Relazioni stabilite per svolgere attività di innovazione.
3. Relazioni stabilite per svolgere attività di sviluppo della rete.
4. Relazioni stabilite per svolgere attività di gestione di natura manageriale.

A cui abbiamo aggiunto la rilevazione della percezione in merito a:

1. Chi all'interno delle reti dei progetti ha svolto un ruolo più attivo.
2. Chi ha esercitato maggiore influenza.

Fatto 100 il numero totale di legami stabilitisi nella realizzazione dei progetti, ovvero del "con chi sono state svolte le attività riconducibili alle quattro tipologie indicate" ¹⁵, la distribuzione media durante il periodo di osservazione è la seguente.

¹⁵ Relazioni rilevate:

- 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.

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).

Tabella 6.1 Distribuzione media delle relazioni per ambito

OPERATIVE	39,4%
INNOVAZIONE	17,4%
SVILUPPO	22,1%
MANAGERIALI	21,1%
TOTALE	100%

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.

Sebbene in tema della innovazione sia ricorso più volte come importante (sia nella individuazione dei partner che come fattore di successo delle reti) le relazioni che hanno a che fare con questo tema sono quantitativamente le minori.

Un quinto delle relazioni riguarda attività di natura gestionale/manageriale, inerenti in particolare la gestione delle relazioni di rete e dei team di lavoro, ed altrettanto quelle dedicate allo sviluppo delle reti. Ricordiamo che in tale famiglia di relazioni abbiamo fatto rientrare non le attività di gestione operativa dei progetti, ma quelle che hanno una natura più di gestione managerial/organizzativa evoluta.

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.

Il primo tema evidenzia una palese contraddizione fra l'aver più volte richiamato questo tema come quello cruciale, e l'effettivo spazio che le relazioni stabilite per creare innovazione hanno ed il peso che esse hanno nelle reti che si sono costruite, che sembrano invece essere state essenzialmente costruite per assicurare la realizzazione dei progetti.

Quest'ultima in particolare sembra essere interpretata in senso stretto come l'insieme di attività operative quali fare riunioni, realizzare compiti, dividersi i compiti, ecc. e faccia quindi ancora fatica ad affermarsi la necessità di dotarsi di approcci e strumentazioni specifiche di gestione organizzativa e manageriale delle reti (quella che nel linguaggio della Network Analysis viene definita "*Network Orchestration*"). Una ampia gamma di letteratura di analisi e di ricerca sul campo ¹⁶, laddove le reti sono ormai da tempo il modello organizzativo più importante nella gestione di una ampia gamma di servizi pubblici sul territorio, ha dimostrato una forte relazione fra elevate *performances* di queste reti, in termini di risultati, qualità del servizio, ecc. e presenza di meccanismi, processi e competenze di tipo manageriale, manifestate nella attenzione e nello spazio dedicato alle attività ad esse riconducibili.

È poi interessante notare che la dimensione di sviluppo delle reti è comunque significativa in termini di numerosità delle relazioni stabilite: circa un quinto di esse hanno avuto come oggetto l'ampliamento delle reti, segno di una tensione specifica dedicata a muoversi sul territorio per tessere nuove relazioni, coinvolgere altri soggetti, incrementare rapporti, connettersi.

Una possibile evoluzione delle reti WECARE potrebbe proprio essere vista come maggior via via presenza di relazioni create per gestire innovazione e per assicurare una gestione evoluta delle reti, proprio a partire dalla attenzione già esistente ad ampliare e sviluppare relazioni e quindi a far

¹⁶ Vedere bibliografia in allegato

crescere le reti, che rappresenta sicuramente un rilevante punto di partenza: crea condizioni importanti per una innovazione legata alla ibridazione di approcci diversi, che presuppone tuttavia le condizioni di disponibilità, apertura e flessibilità richiamate dagli stessi intervistati. Il crescere delle reti e l'aumento e diversificazione delle relazioni tessute fra i soggetti richiama a sua volta la necessità di una maggiore attenzione verso il tema della gestione organizzativa delle reti, più ampia, ricca e articolata della semplice gestione di un progetto o di un bando.

A questo punto diventa importante capire come questi flussi di relazione si sono finora manifestati, in particolare chi è stato maggiormente coinvolto in essi e "da chi verso chi" queste relazioni si sono stabilite, per verificare se emergono dei pattern ricorrenti e significativi.

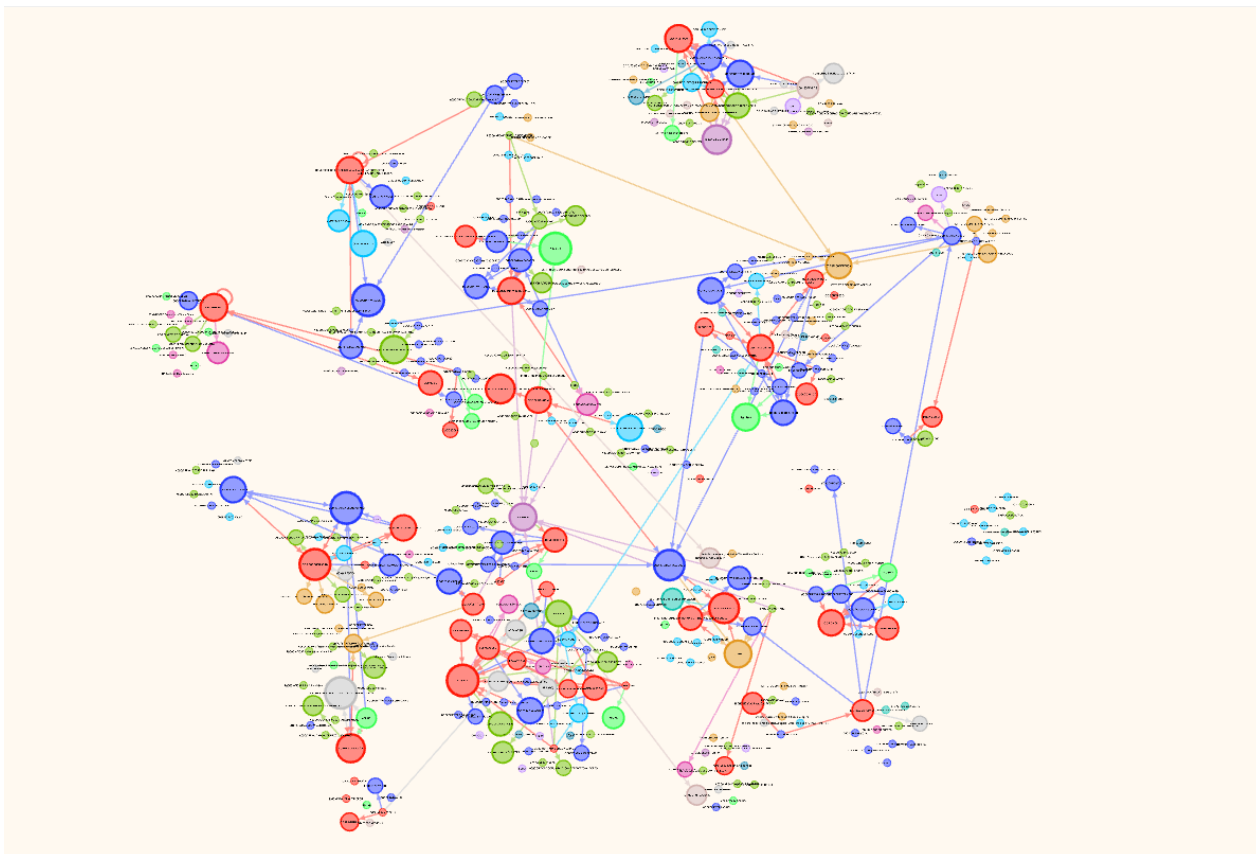
Le quattro figure seguenti (figure 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4) raffigurano le reti relative alle quattro tipologie di relazioni e alla loro composizione per tipologia di organizzazioni (enti gestori, volontariato, cooperative, ecc.).

L'analisi visiva delle quattro reti raffigurate consente di notare la rarefazione delle reti relative alla innovazione e alla gestione manageriale.

Consente inoltre di vedere una certa omogeneità della struttura di rete: il diverso peso delle quattro tipologie di relazioni non dà luogo a sconvolgimenti delle strutture di reti, che restano di fatto inalterate. Ad una osservazione più attenta emerge tuttavia la diversa rilevanza che le varie tipologie di organizzazioni hanno nelle quattro reti, per quanto riguarda in particolare il confronto fra enti gestori, cooperative, volontariato, che come sappiamo cubano quasi il 60% dei casi e assorbono la grande maggioranza delle relazioni. Le cooperative sembrano essere maggiormente indirizzo di relazioni legate alla innovazione e gli enti gestori indirizzo di relazioni che hanno come oggetto attività managerial/organizzative.

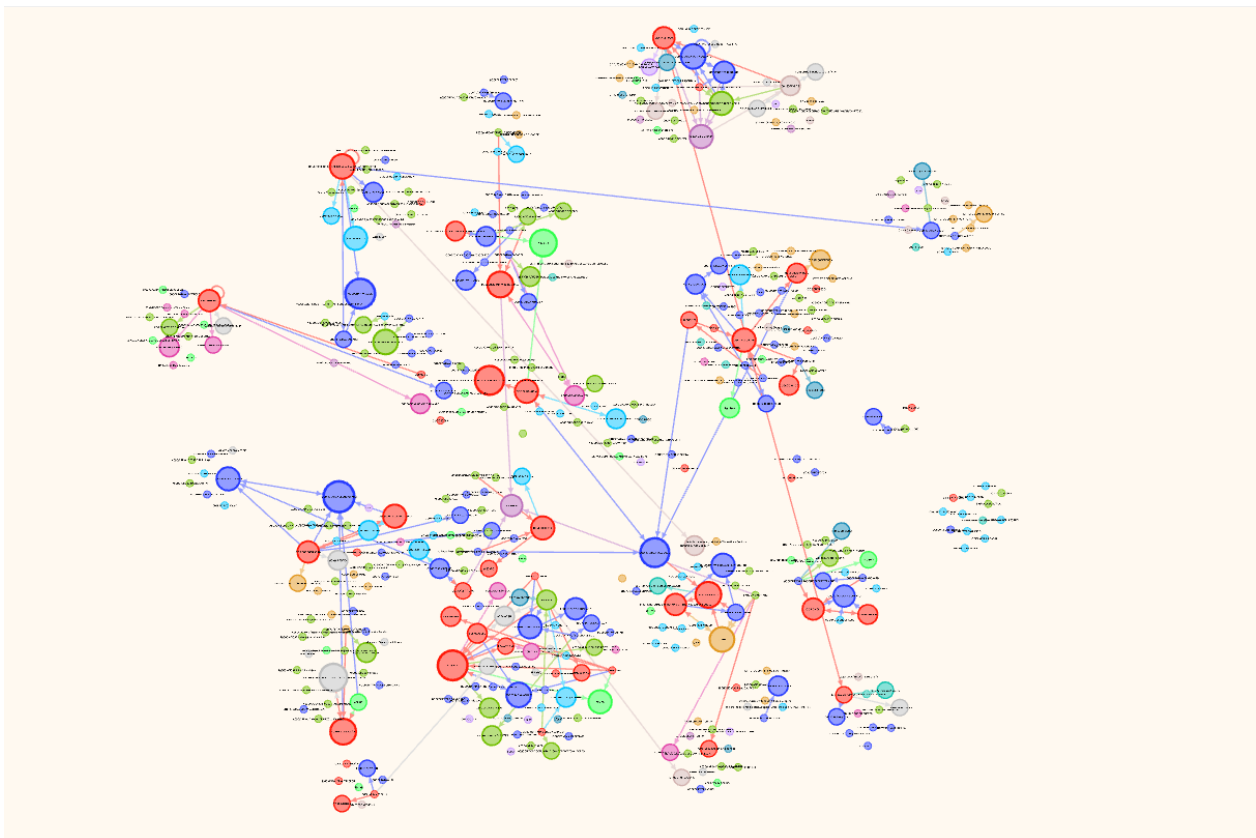
Per comprendere meglio questa dinamica abbiamo "asciugato" le reti fra singole organizzazioni riconducendole alle reti fra tipi di organizzazioni, in cui cioè i nodi sono rappresentati da queste tipologie e non dalle specifiche organizzazioni, al fine di evidenziare i flussi relazionali fra le diverse tipologie di organizzazione.

Figura 6.1 Rete dei progetti WECARE relativa alle attività di tipo operativo



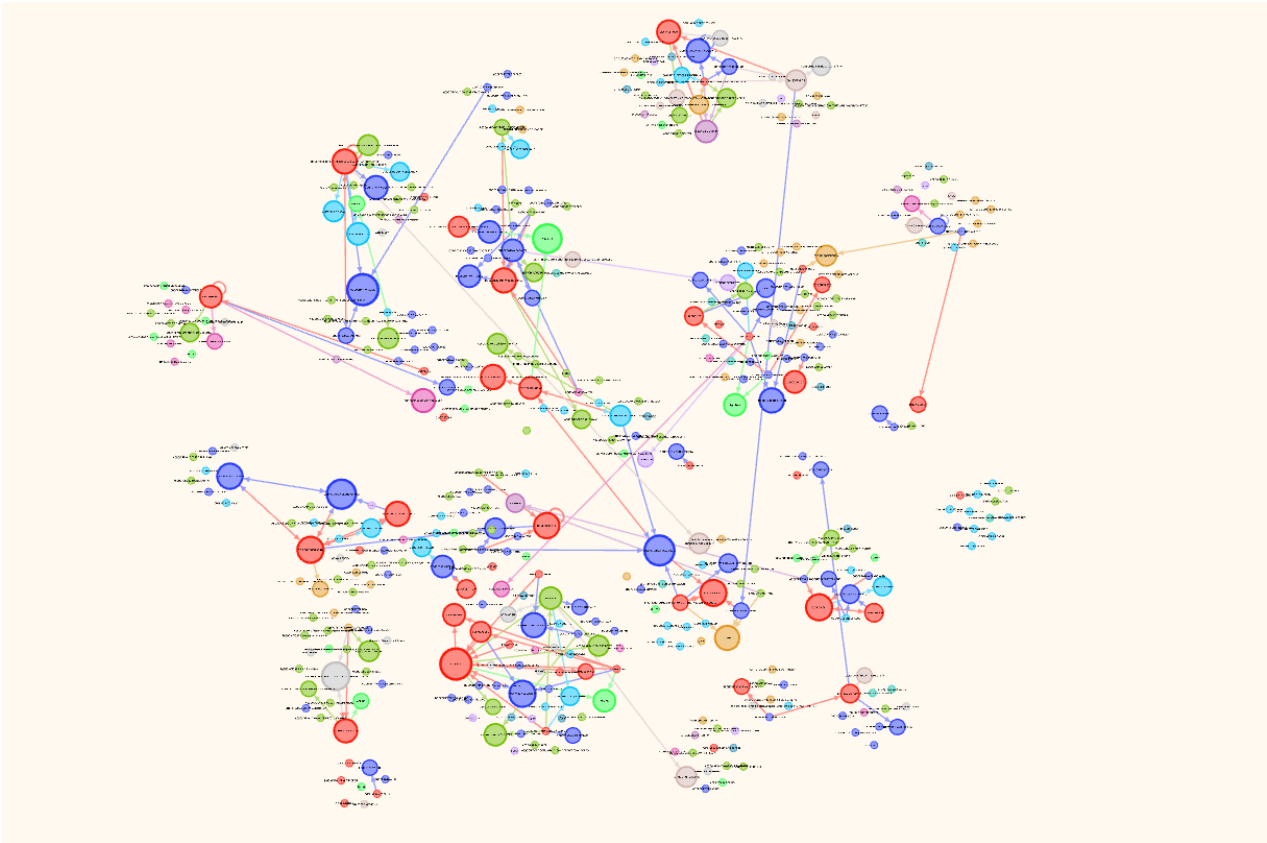
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 6.2 Rete dei progetti WECARE relativa alle attività di innovazione



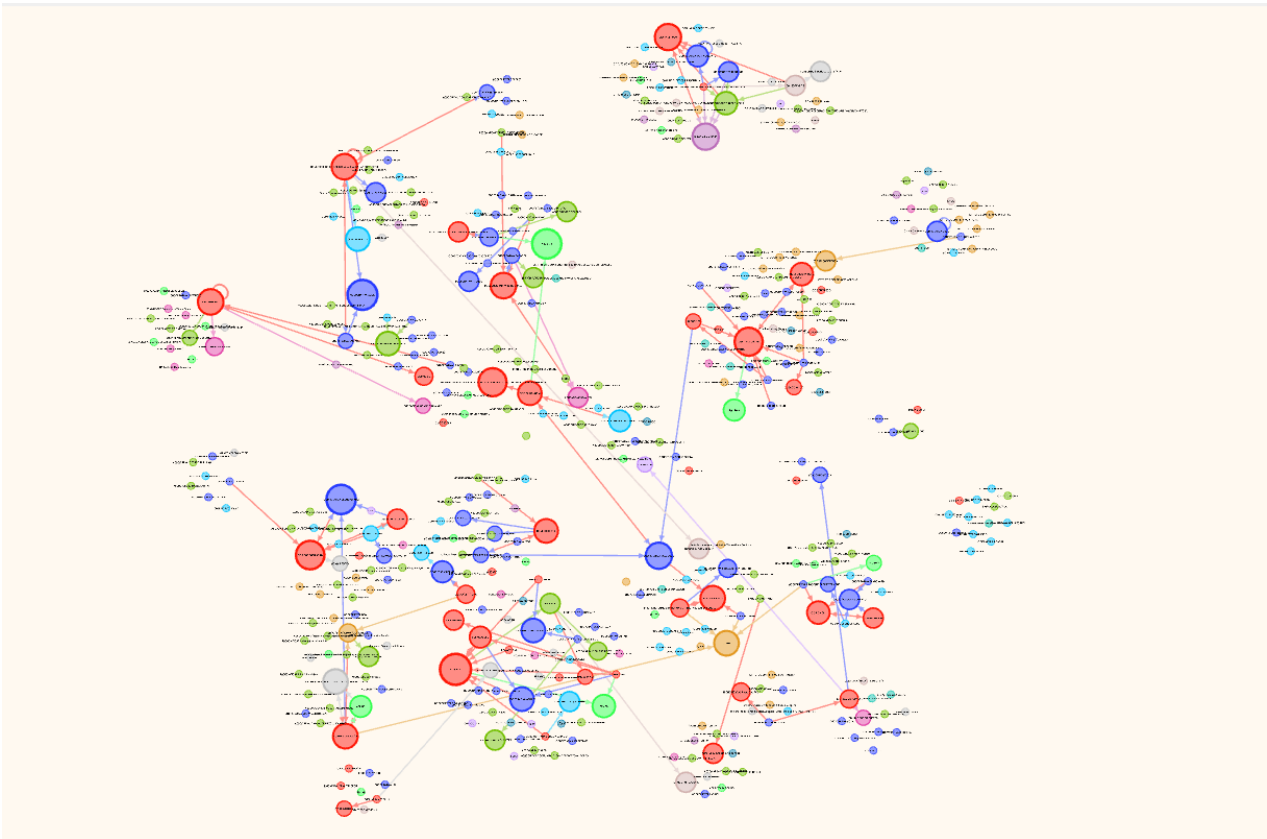
Fonte: elaborazione degli autori

Figura 6.3 Rete dei progetti WECARE relativa alle attività di sviluppo delle reti



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 6.4 Rete dei progetti WECARE relativa alle attività di gestione manageriale



Fonte: elaborazione degli autori

Nella analisi delle reti è tipico realizzare analisi dei flussi fra per fare emergere i cosiddetti "bilanci relazionali". Si parte dall'assunzione che le relazioni sono dirette, ovvero che un nodo ha indicato un altro nodo oppure è stato invece indicato da lui, per inferire una qualificazione di tale connessione.

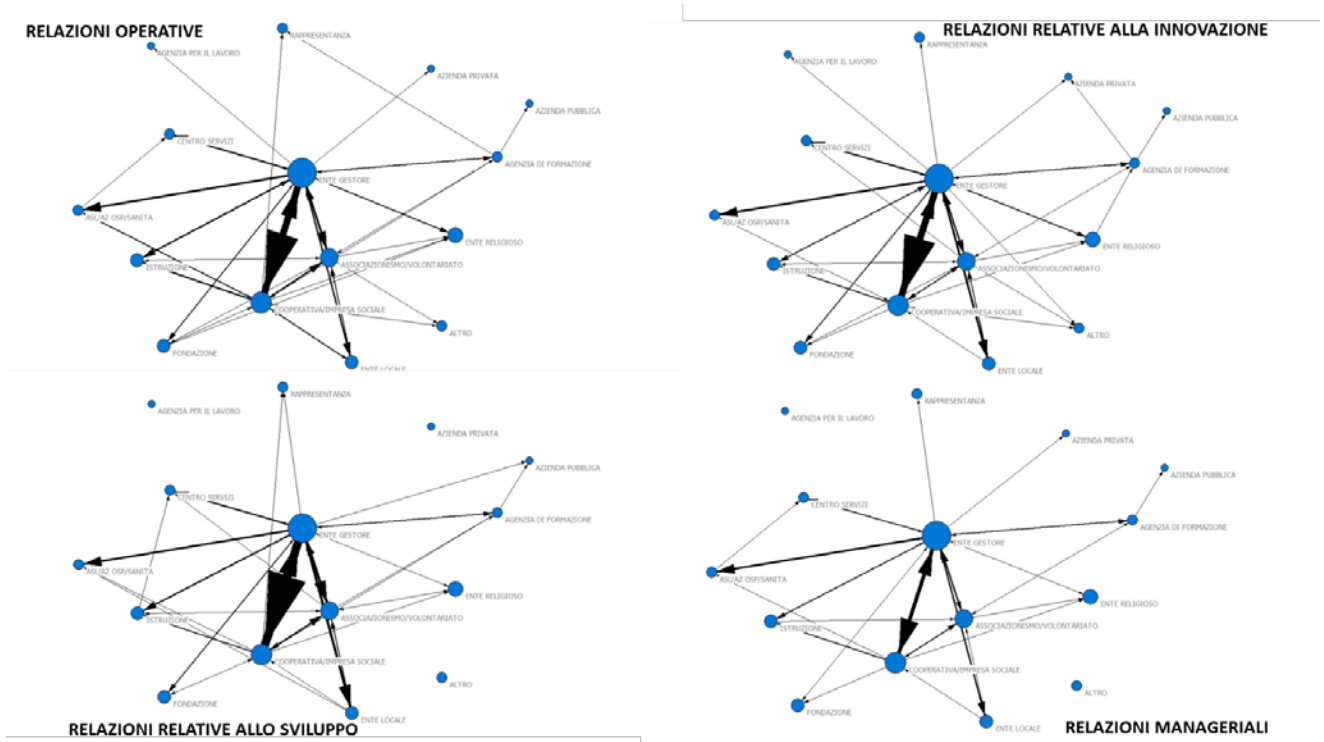
1. Un nodo che indica un altro nodo, ad esempio designandolo come soggetto con cui ha stabilito una certa relazione, si assume che domandi quel tipo di contatto, quindi in questo caso quello che interessa sono le relazioni *in uscita* da un nodo verso i nodi che lui ha designato.
2. Un nodo che è stato indicato, ad esempio è stato designato da un altro nodo come soggetto a cui questo ultimo si rivolge, si assume che offra quel tipo di contatto, quindi quello che interessa in questo caso sono le relazioni *in ingresso* in un nodo da parte degli altri.

E' chiaro quindi che se per ipotesi in una rete composta da 100 nodi uno di essi indica 10 altri nodi supponiamo per quanto riguarda a chi si rivolge per avere una certa informazione e tutti gli altri 100 nodi segnalano lui come soggetto con cui hanno stabilito questo tipo di relazione, questo significa che il nodo in questione ha un bilancio positivo pari a : offre 100 - riceve 10 = 90 che su base 100 significa un rendimento positivo del 90%. Se offrisse 10 e chiedesse 100: $10-100= - 90/100= - 90\%$.

Questa analisi consente nel nostro caso di verificare l'ipotesi che i flussi di relazioni fra le diverse tipologie di organizzazioni, in particolare fra le tre tipologie prevalenti (enti gestori, cooperative, volontariato) si distribuiscono in maniera casuale o se presentano invece modelli ricorrenti. Ricordiamo che finora abbiamo sempre messo in luce la presenza di fenomeni di idiosincrasie nelle reti emerse e quindi di modelli largamente condizionati da situazioni e storie locali, per cui ci si potrebbe attendere che ogni *cluster* territoriale faccia storia a sé; in realtà già la prima ispezione visiva delle quattro reti, relative alle altrettante tipologie di relazioni rilevate, sembra mettere in luce che nel passaggio da una rete all'altra si palesano fenomeni di prevalente presenza di una certa tipologia di attori rispetto alle altre.

La figura successiva rappresenta le quattro reti a livello di relazioni fra tipologia di soggetti.

Figura 6.5 Tipologia di relazioni e flussi relazionali fra le diverse tipologie di organizzazione



Fonte: elaborazione degli autori

In primo luogo si può osservare che in termini generali i principali flussi di relazioni si sono finora stabiliti fra enti gestori e cooperative, il cui asse costituisce di fatto lo scheletro delle reti.

Ma questo asse assume connotazioni diverse a seconda del tipo di relazioni, e per capirlo meglio abbiamo bisogno di analizzare il bilancio relazionale a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza (tabella 6.2).

La percentuale riportata in ogni cella è quella relativa al rapporto (offerta meno domanda)/offerta, e quindi quanto più è positivo quanto più il soggetto offre più di quanto domanda, e viceversa.

Tabella 6.2 Bilanci relazionali delle diverse tipologie di organizzazione

	OPERATIVE	INNOVAZIONE	SVILUPPO	MANAGERIALI
ASSOCIAZIONISMO/VOLONTARIATO	30,0%	16,7%	26,8%	0,0%
COOPERATIVA/IMPRESA SOCIALE	16,2%	29,9%	31,3%	-3,4%
ENTE GESTORE	-80,9%	-94,1%	-96,9%	-35,1%
ENTE LOCALE	9,4%	17,6%	40,0%	11,8%

Gli enti gestori¹⁷ hanno quindi un saldo negativo fra quanto offrono e quanto ricevono particolarmente accentuato per quanto riguarda le relazioni inerenti le attività di innovazione e di

¹⁷ Va osservato che la survey ha puntato a ottimizzare la raccolta di informazioni da parte dei capofila dei progetti, e questo ha comportato che la presenza di enti gestori sia risultata maggiore fra gli enti intervistati rispetto alla loro presenza media nell'insieme delle organizzazioni presenti nelle reti rilevate, con un conseguente sovradimensionamento del numero di relazioni in uscita da loro; quello che è quindi importante mettere in luce in questa analisi sono le differenze fra i diversi flussi di relazione, che come si vede dalla tabella 6.2 sono eclatanti.

sviluppo delle reti, per le quali ricevono più di quanto offrono e sono quindi tributari verso altri di contributi innovativi, cercando gli altri più di quanto vengano cercati.

Lo sono meno ma lo sono ancora in misura elevata per quanto attiene alle relazioni operative e molto meno per quanto riguarda le relazioni relative alla gestione managerial/organizzativa, rispetto a cui vengono decisamente più cercati di quanto essi cerchino gli altri.

Anche per quanto riguarda l'area delle relazioni che ha a che fare con la gestione operativa dei progetti gli enti gestori cercano più di quanto vengano cercati, ma questo corrisponde bene al ruolo di capofila dei progetti che una parte di loro esercita e che li porta ad essere particolarmente attivi nei progetti, in particolare per quanto riguarda la gestione che abbiamo denominato manageriale e organizzativa, rispetto a cui gli altri soggetti, come abbiamo già detto, esercitano una significativa domanda nei loro confronti.

In particolare 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, ma mentre questi ultimi a loro volta sono stati loro fornitori di innovazione per il 45,5% dei casi, in termini di peso della loro presenza nei flussi in entrata dell'insieme degli enti gestori, le prime hanno contribuito solo per il 23,8%. Verso il volontariato gli enti gestori hanno attivato circa il 7% delle relazioni relative ad attività di innovazione e sono stati oggetto di questo tipo di relazioni da parte del volontariato per circa l'11% delle volte. Per quanto riguarda tutte le altre relazioni si manifesta invece un certo equilibrio fra flussi in entrata e flussi in uscita fra enti gestori e cooperative.

Sembrerebbe quindi emergere un disallineamento 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.

Diventa quindi molto rilevante il tema di come rafforzare le reti territoriali incrementandone la tessitura di relazioni finalizzate a creare e diffondere innovazione e a equilibrare domanda e offerta di soluzioni innovative, in particolare fra enti gestori e terzo settore, che ad oggi sembra manifestare squilibri evidenti, in particolare a livello di quella sembra essere una difficoltà di approvvigionamento di innovazione stante così come le reti sono fatte e funzionano.

Un altro elemento interessante che abbiamo analizzato è quello della percezione di chi all'interno delle reti manifesta maggior grado di attivismo e maggior grado di influenza rispetto agli altri. È una classica dicotomia di funzionamento delle reti: chi è più attivo non sempre è chi ha maggior impatto nei processi decisionali o di formazione del consenso e quindi, di fatto, esercita maggior potere.

Quello che si osserva dalla analisi dettagliata dei flussi è che mentre per gli enti gestori la differenza fra il valore medio del numero totale di designazioni ricevute su tutte le relazioni prese in esame (*l'indegree*) e la valutazione del loro grado di attivismo e di influenza è abbastanza allineata (19,20 contro 11,3 e contro 11,2) e in particolare il loro grado di attivismo e quello di influenza sono valutati di fatto allo stesso livello, quando confrontiamo gli stessi dati per le organizzazioni del terzo settore le differenze si ampliano moltissimo: per le cooperative passiamo da un valore medio di designazioni ricevute pari a 15,20 ad un valore di designazioni avute sul grado di attivismo pari a 5,8 e di influenza esercitata pari a 3,7, valori che per il volontariato diventano rispettivamente 10,5 5,3 e 3. Come possiamo interpretare questi dati?

Il numero medio totale di designazioni riflette l'importanza di un nodo nella rete totale di relazioni che ha in essa; se il numero di volte in cui esso viene citato come membro attivo o influente della rete è vicino a questo numero significa che c'è un certo allineamento fra la presenza nella rete e le valutazioni che di essa vengono date dagli altri nodi; ovvero: un nodo che ha supponiamo un valore di *indegree* di 20, ovvero è stato designato da 20 altri nodi, e riceve 15 volte un apprezzamento sul suo grado di attivismo/influenza, è un nodo che viene considerato attivo/influente da un numero di soggetti quasi pari a quello con cui ha relazioni; se al contrario è valutato tale da 5, significa che essere in rapporto con un certo numero di altri nodi non implica essere percepito da essi come attivo o influente; è come dire che in una cerchia di persone una di esse è quella che maggiormente ha relazioni con gli altri ma che non necessariamente è quello più simpatico o quello che maggiormente manifesta qualsiasi altro attributo riconosciuto dagli altri.

Nel nostro caso potrebbe significare che con le organizzazioni del terzo settore e con le cooperative in particolare si stringono molte relazioni ma che questo non significa necessariamente che equivalga ad essere giudicate attive o influenti; questa seconda valutazione ci può stare, stante il ruolo più istituzionale e quindi di maggior influenza esercitato dai soggetti pubblici rispetto agli altri, rispetto a cui il grado di influenza/potere di un soggetto non istituzionale è sicuramente percepito come minore indipendentemente da quanto esso sia popolare quanto a numero di relazioni che ha, ma quello che però colpisce è il distacco rispetto alla valutazione del grado di attivismo: è come se si dicesse che intercorrono molte relazioni ma che i soggetti con cui le si hanno non manifestano un pari grado di attivismo nelle stesse, o comunque non sono i soggetti che più spiccatamente dimostrano di essere particolarmente attivi. Letto con quanto emerso in precedenza a proposito dello scarto fra domanda e offerta di innovazione fra enti gestori e terzo settore, ciò porterebbe a dire che le relazioni fra i due mondi per quanto fitte e ricche sembrano improntate ad una certa rigidità e limitate a quanto strettamente funzionale e necessario per realizzare le attività previste dal progetto/bando, senza fuoriuscire da esse più di tanto, in particolare per quanto riguarda il percorrere strade diverse e ricercare nuove soluzioni, e di conseguenza perciò in qualche modo "burocratizzando" la relazione e inibendo o limitando comunque lo spazio della innovazione e "raffreddando" la relazione.

Questa considerazione sembra richiamare quanto abbiamo visto per quanto riguarda il giudizio sui fattori che favoriscono e quelli che ostacolano il buon funzionamento di una rete, da cui emergevano comportamenti quali la disponibilità a mettersi in discussione, l'apertura, la flessibilità, ecc. e di contro la burocratizzazione e l'irrigidimento all'interno dei propri confini.

Se così fosse le reti osservate potrebbero soffrire di una certa rigidità e ritualità di meccanismi e processi operativi e collaborativi, che al di là della frequenza e intensità delle relazioni, comporterebbe rischi di fragilità e di difficoltà ad innovare.

CAPITOLO 7

DISTRIBUZIONE E FREQUENZA DELLE ATTIVITA' REALIZZATE NELLA GESTIONE DEI PROGETTI

Restando sempre in ambito di funzionamento delle reti dei progetti WECARE vediamo ora quale è la distribuzione temporale delle attività svolte, ovvero il tempo speso nelle diverse relazioni che si sono venute a creare dando vita alle strutture di rete che abbiamo visto precedentemente. In questo caso la domanda non era relativa alle connessioni create attraverso le diverse relazioni, ma ad una valutazione del tempo finora dedicato a tali di attività e quindi alla creazione delle relazioni da esse derivate (molto frequentemente, frequentemente, periodicamente, saltuariamente e sporadicamente; i valori sono riportati nella tabella 7.1 percentualmente e sono rappresentati attraverso una mappa di calore: verso rosso i valori più alti, verso blu quelli più bassi).

Come si può vedere le attività alle quali è stato dedicato più tempo sono quelle relative alla gestione operativa dei progetti e a quelle di natura manageriale di natura più strettamente organizzativa. Le attività legate alla innovazione in particolare quelle dedicate a cercare e studiare soluzioni diverse e quelle di tipo esplorativo di sviluppo, quali le attività non strettamente previste e la ricerca di relazioni esterne, sono quelle a cui è stato dedicato meno tempo.

Questi risultati confermano la maggior densità e ricchezza del sistema relazionale e quindi delle reti costruite attorno alla operatività dei progetti e il minor peso invece di quelle di innovazione e di quelle di sviluppo delle reti. Ciò nonostante l'iterata importanza dichiarata al tema della innovazione e della creazione di nuove connessioni, affermata là dove era stata chiesta una valutazione dei criteri privilegiati nella ricerca dei partners, e là dove era stato chiesto che fattori favoriscono o possono pregiudicare il funzionamento di una rete.

Tabella 7.1 Tempo speso nelle diverse attività di gestione dei progetti WECARE

ATTIVITA'	TIPOLOGIA	A-MOLTO FREQUENTEMENTE	B-FREQUENTEMENTE	C-PERIODICAMENTE	D-SALTUARIAMENTE	E-SPORADICAMENTE
Dedicare dei momenti di lavoro specifici per identificare soluzioni nuove	INNOVAZIONE	1,4	22,6	51,4	19,2	5,5
Documentarsi e discutere su progetti simili realizzati in altri contesti e da altri attori	INNOVAZIONE	0,7	13,0	30,1	31,5	24,7
Comporre conflitti, prevenire tensioni, analizzare criticità relazionali, ecc.	MANAGERIALI	2,0	6,8	23,8	27,9	39,5
Definire meccanismi e norme di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.	MANAGERIALI	4,1	12,2	50,3	23,1	10,2
Fare scelte, prendere decisioni, distribuire compiti e risorse, definire chi fa che cosa e come, pianificare le attività ecc.	MANAGERIALI	5,4	34,0	38,8	17,0	4,8
Partecipare a riunioni/incontri, inviarsi documenti, sentirsi al telefono, ecc.	OPERATIVE	12,9	35,4	44,9	4,8	2,0
Realizzare attività specifiche previste dal progetto	OPERATIVE	3,4	26,5	49,7	12,2	8,2
Ricerca e confronto soluzioni e risposte per la realizzazione delle attività previste	OPERATIVE	2,1	28,8	50,0	15,8	3,4
Scambiarsi e mettere in comune informazioni e conoscenze	OPERATIVE	10,2	33,3	41,5	9,5	5,4
Coinvolgere soggetti diversi da quelli che fanno parte della partnership	SVILUPPO	3,4	10,9	31,3	34,0	20,4
Incrementare rapporti e sistemi relazionali verso soggetti esterni	SVILUPPO	4,1	18,4	40,1	27,2	10,2
Realizzare attività non previste dal progetto ma funzionali ad esso	SVILUPPO	2,0	7,5	25,2	35,4	29,9

Se questo è il quadro di come effettivamente le compagini delle reti hanno speso il loro tempo e quindi finalizzato il contenuto delle relazioni che hanno stabilito fra di loro, è interessante notare che dalle risposte date alla domanda su come si dovrebbe caratterizzare il modo di operare di una rete emerge un quadro con caratteristiche interessanti.

Secondo gli intervistati (tabella 7.2) una rete dovrebbe in particolare valorizzare la capacità di stabilire relazioni fra mondi diversi, quindi creare le tipiche condizioni che favoriscono l'innovazione attraverso occasioni e processi di ibridazione e contaminazione fra realtà ed esperienze diverse; questo attraverso un assetto di rete stabile, che preveda una organizzazione precisa in merito in particolare alla definizione di compiti e responsabilità, processi, meccanismi di funzionamento, ma senza creare ruoli formali.

Parrebbe che il messaggio possa essere così sintetizzato: quelli che dovrebbe essere rafforzato è proprio ciò che oggi sembra essere più critico e che le reti esistenti non sembrano essere compiutamente strutturate e in grado di fare, ovvero innovazione, *networking* e gestione manageriale, in presenza tuttavia ancora di una certa refrattarietà a una maggior formalizzazione di ruoli, dietro la quale forse si intravede il rischio di burocratizzazione, oppure di messa in discussione di equilibri relazionali stratificati e consolidati nel tempo (la idiosincrasia a cui più volte abbiamo fatto riferimento precedentemente).

Tabella 7.2 Elementi importanti del funzionamento di una rete

Rispetto a ciascuna delle modalità di lavoro proposte qui di seguito quanto ritiene sia importante che faccia parte del modo di operare di una rete, lungo una scala fra 1 e 10, dove 1 esprime poco o nulla e 10 molto?	
Valorizzare la capacità di stabilire relazioni fra mondi e realtà diverse	8,46
Valorizzare la coesione e la stabilità della rete	8,32
Darsi una divisione precisa e definita nei compiti e responsabilità	8,02
Definire e formalizzare meccanismi di funzionamento, regole, flussi informativi, processi di funzionamento, criteri e metriche di valutazione, ecc.	7,83
Darsi un assetto stabile nel tempo	7,76
Lavorare il più possibile in maniera condivisa su gran parte delle attività, anche scontando maggiori difficoltà di comunicazione e di presa di decisioni	7,69
Scambiarsi e condividere costantemente informazioni e conoscenze, anche non strettamente necessarie alla realizzazione delle attività previste	7,65
Creare ruoli formali con responsabilità decisionali precise e compiti di guida ben definiti	7,29
Ricerca il più possibile contributi eterogenei e anche divergenti	7,10
Creare molte occasioni di incontro e di conoscenza reciproca anche non strettamente finalizzate al progetto	7,06
Prendere decisioni a maggioranza	6,70
Realizzare attività insieme anche senza una precisa divisione dei compiti	5,71

Il passaggio da una fase in cui le reti vengono viste e vissute ancora prevalentemente in maniera sovrapposta alla gestione per progetti/bandi, ad una fase invece in cui le reti diventano un vero e proprio modello organizzativo specifico e non solo un riferimento evocativo, sembra non essersi

ancora compiuto ma è sicuramente avviato e problematizzato. Il tema a questo punto del se e del come dotarsi di un modello di governance specifico, e di quale modello, è del tutto attuale e strategico.

Le modalità di lavoro in rete richiamate dagli intervistati come quelle ritenute maggiormente da valorizzare sono in particolare riconducibili nella teoria e nelle esperienze più avanzate di gestione dei servizi basate su modelli a rete al tema della cosiddetta "*Network Orchestration*".

Molto importanti vengono giudicate le attività di cosiddetto "*norming*" ovvero quelle – tipiche della gestione dei team – relative a definire regole, meccanismi di funzionamento, definire e assegnare le attività da realizzare ed i compiti da eseguire, ecc.

Minor peso viene tuttavia assegnato alla famiglia di attività che – nella teoria del funzionamento delle reti – sono attività finalizzate alla creazione e al consolidamento di una rete, in particolare per quanto riguarda il loro essere ambiente e mezzo di contatto, ibridazione, contagio, "*serendipity*", ma si esprimono in attività poco strutturate ed esplorative, anche in qualche modo estemporanee, quale cercare contributi divergenti, realizzare attività anche non strettamente previste dal progetto, e scambiarsi informazioni e conoscenze anche non strettamente funzionali al progetto.

L'impressione è che emerge un atteggiamento divaricato, quasi "strabico" fra un *modus operandi* consolidato, tipico del lavoro a progetti/bandi, in cui predominano la operatività e la realizzazione delle attività previste, ed un modello emergente caratterizzato da modalità di funzionamento ancora inedite e non padroneggiate, seppur non siano nel tempo mancate forme di regolazione del lavoro di rete, ma di cui sembra chiara la tensione verso l'innovazione, la scoperta e la pratica di modelli idonei di funzionamento di una rete, il maggior rigore e professionalizzazione nella loro gestione ed una sua caratterizzazione più accentuata su contenuti tipicamente manageriali.

Entrata e uscita da mondi consolidati, esposizione o meno a mondi esterni, innovazione e stabilità, organizzazione secondo canoni tradizionali e organizzazione a rete, sembrano tutte essere dicotomie coesistenti, tensioni di natura diversa che orientano, guidano la formazione, composizione, strutturazione delle reti e ne condizioneranno le evoluzioni future, che vedremo emergere lungo l'arco di vita dei progetti e che sarà oggetto delle successive analisi.

CAPITOLO 8

LA GOVERNANCE DELLE RETI

Partendo dalle considerazioni avanzate nel finale del precedente paragrafo, in questo vengono sintetizzati i risultati dei molteplici studi e ricerche che hanno affrontato, soprattutto nel mondo anglosassone, il tema dei modelli di funzionamento e di governance delle reti, in particolare di quelle ormai da tempo diventate forma organizzativa tipica nella gestione dei servizi.

Seguiranno alcune altre considerazioni, questa relative all'applicazione di questi approcci alla realtà delle reti piemontesi, basate principalmente sui risultati finora illustrati della analisi delle reti WECARE. Tali considerazioni non intendono sottovalutare le svariate esperienze e modalità di regolazione del lavoro di rete che nel passato si sono succedute (contratti di rete, piani di zona, ecc.) ma intendono portare all'attenzione uno sguardo nuovo su di esse, frutto del contributo che possono dare discipline e strumentazioni di analisi che negli ultimi anni sono state portatrici di contributi originali e specifici della ricerca nel campo delle reti, quali la Network Analysis e i risultati di studi e ricerche quali quelli riportati di seguito, molti basate sulla sempre più nutrita mole di casi e contesti operativi reali, soprattutto in ambito di servizi socio-assistenziali, sanità, lavoro, ambiente.

QUADRO TEORICO

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

1. 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. È un modello molto decentralizzato e partecipativo.

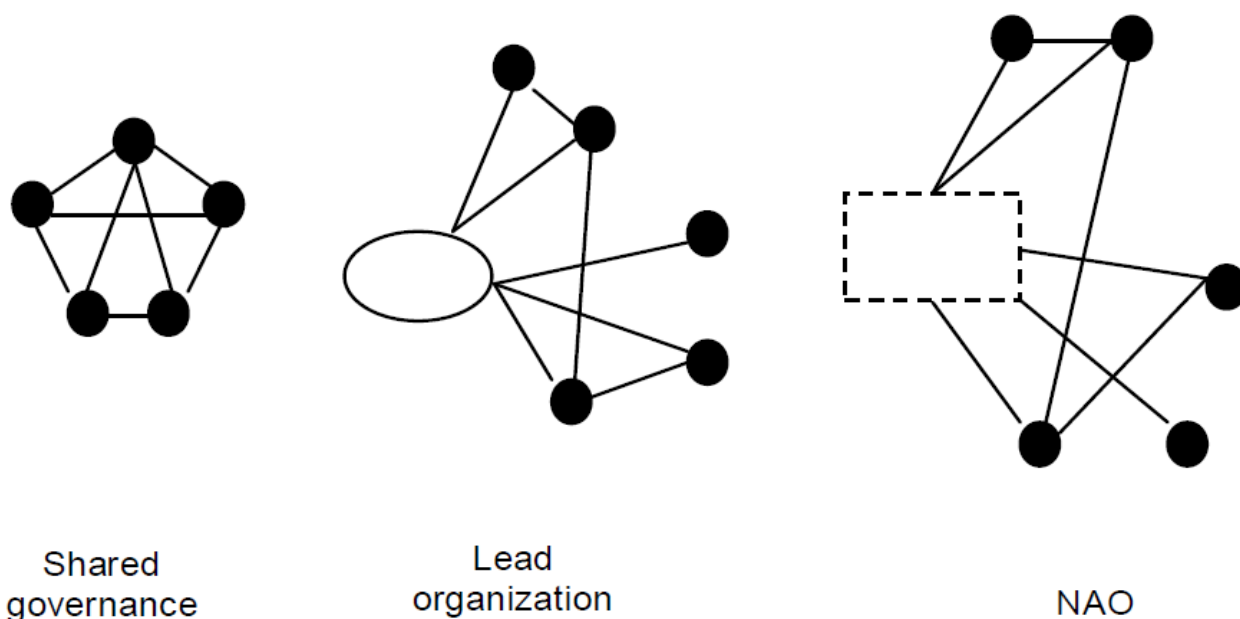
2. Modello basato su una Organizzazione principale: reti governate da una organizzazione leader

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.

3. NAO "Network Administration Organization".

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, ma una struttura organizzativa creata ad hoc.

Figura 8.1 Raffigurazione dei modelli di rete tipici



Fonte: elaborazione degli autori

GOVERNANCE ED EFFICACIA DELLA RETE

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.

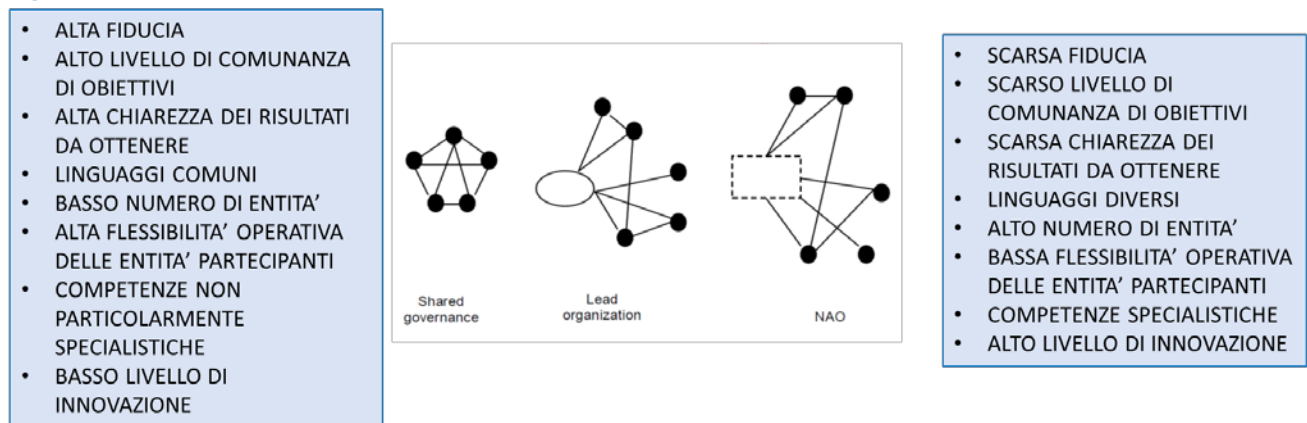
Numero di partecipanti alla rete. L'autogoverno è spesso considerato altamente desiderabile dai partecipanti alla rete, poiché possono mantenere il pieno controllo sulla direzione della rete. Questo modello è più adatto nelle piccole reti di organizzazioni, tuttavia la governance condivisa diventa altamente 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 su obiettivi. Quindi questo è un fattore facilitante per le reti autogovernate. Il modello NAO 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 8.2 Caratteristiche dei modelli di rete tipici



Fonte: elaborazione degli autori

GOVERNANCE E TENSIONI DI RETE

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 "*groupthinking*", ovvero alla sindrome di autoconvinzione 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.

EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE DELLA RETE

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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.

4. Il ruolo del network hub nella *network orchestration* è a regime quello di:
 - a. favorire le relazioni/stabilizzare il network.
 - b. mobilitare le conoscenze.
 - c. creare fiducia.

5. Le azioni che sono proprie del network *hub* sono:
 - a. Creare nuove connessioni.
 - b. Valorizzare le connessioni forti.
 - c. Valorizzare/Creare i ruoli di "Broker".
 - d. Recuperare i nodi isolati.
 - e. Superare logiche di compartimentazione ("silos" di informazioni e conoscenze).
 - f. Favorire l'ibridazione.

6. In questo tipo di modelli di governo delle reti nasce in genere 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 preludere ad 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 e 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.

CAPITOLO 9

CULTURA ORGANIZZATIVA E MANAGERIALE

La rilevazione utilizzata prevede anche 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:

1. Orientamento al gruppo (importanza a relazioni umane nei rapporti di lavoro e nel modo di gestire e guidare le persone).
2. Orientamento allo sviluppo (importanza a crescita delle attività, a innovazione, a imprenditorialità)
3. Orientamento alla gerarchia (importanza a norme, rapporti formali, linee gerarchiche)
4. Orientamento al *problem solving* (importanza a operatività e a soluzione dei problemi).

I rispettivi punteggi medi degli score ¹⁸ sono risultati:

1. 105;
2. 98;
3. 94;
4. 103.

L'orientamento maggiore è verso le persone e verso l'operatività e la soluzione dei problemi. Segue l'orientamento allo sviluppo ma non molto distante quello alla gerarchia.

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:

1. 103;
2. 108;
3. 77;
4. 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.

¹⁸ I rispondenti possono distribuire 100 punti su quattro batterie di items, per un totale quindi di 400 punti. Sulla base delle loro risposte ricevono un punteggio per ognuno dei quattro orientamenti.

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*.

APPENDICE 1

APPENDICE METODOLOGICA

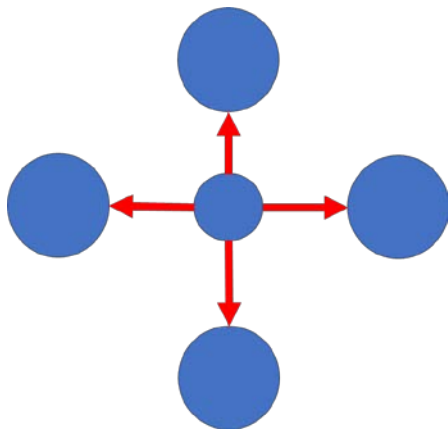
MODELLI DI RETE

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

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

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.

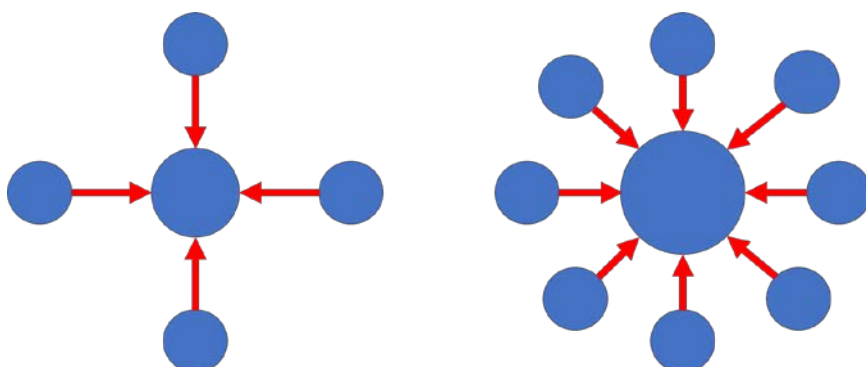
Figura A1 Struttura di rete "hub and spoke"



Fonte: elaborazione degli autori

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 “centralizzata”



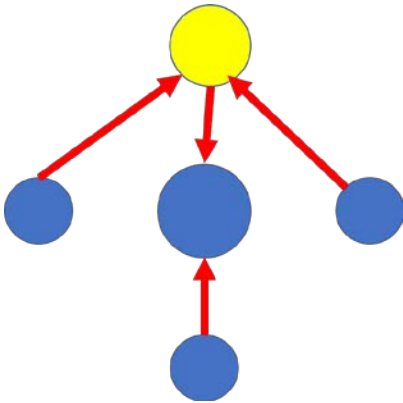
Fonte: elaborazione degli autori

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”.

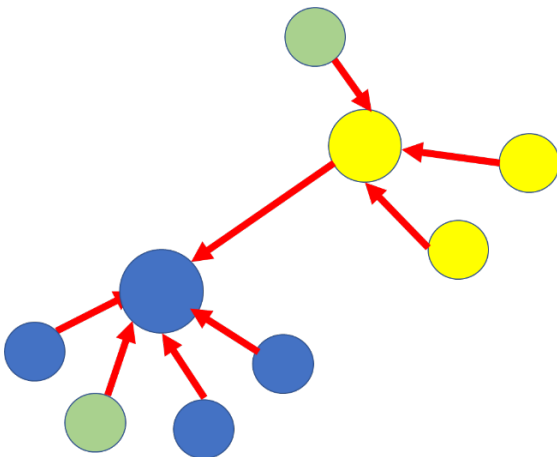
Un tipico sviluppo di questo modello di struttura è verso l’accentuazione della *clusterizzazione* che provoca una vera e propria frammentazione della rete, generando una situazione tendenzialmente critica e patologica.

Figura A3 Rete "policentrica"



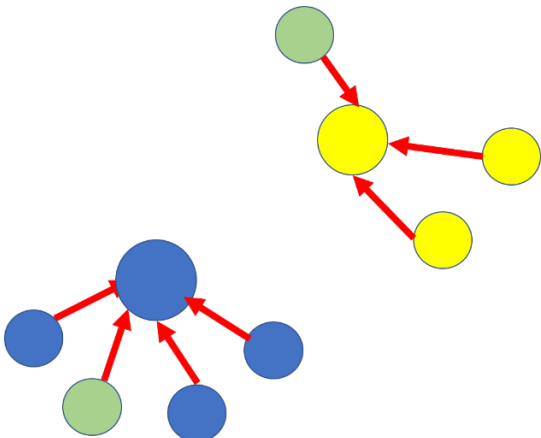
Fonte: elaborazione degli autori

Figura A4 Rete "policentrica clusterizzata"



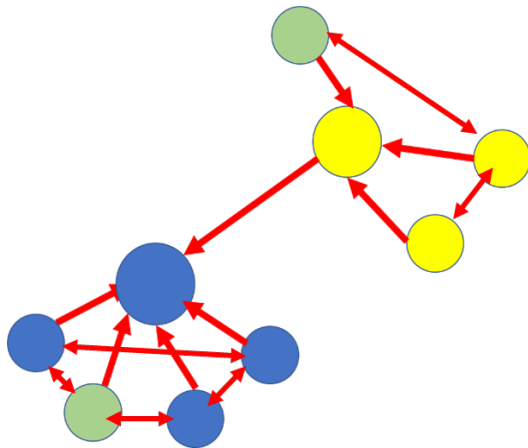
Fonte: elaborazione degli autori

Figura A5 Rete "policentrica frammentata"



Fonte: elaborazione degli autori

Figura A6 Rete a "piccoli mondi"



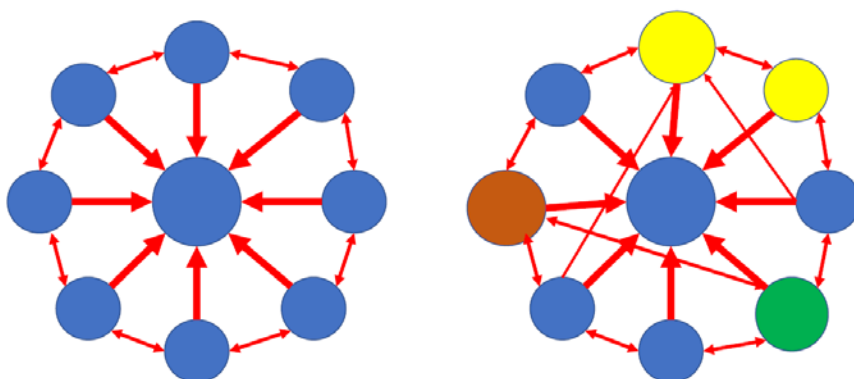
Fonte: elaborazione degli autori

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 "a grappolo" (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.

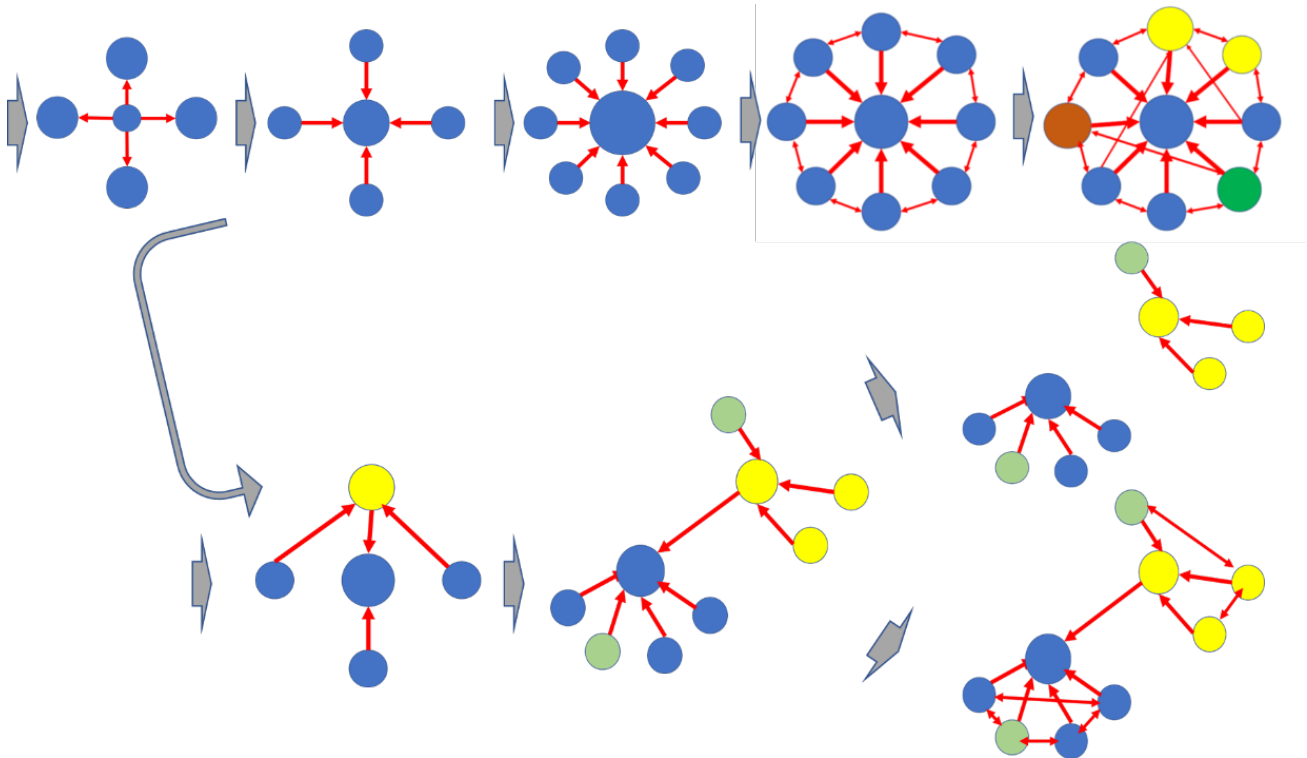
Nel secondo scenario l'infittirsi delle connessioni porta via via ad una rete molto densa e decentralizzata, in cui progressivamente nessun nodo ha un ruolo rilevante in termini di centralità; la rete tende quindi ad assumere un carattere decentralizzato, diventa molto coesa, è innervata da relazioni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

Figura A7 Rete "decentralizzata omofila" e Rete "decentralizzata assortiva".



Fonte: elaborazione degli autori

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

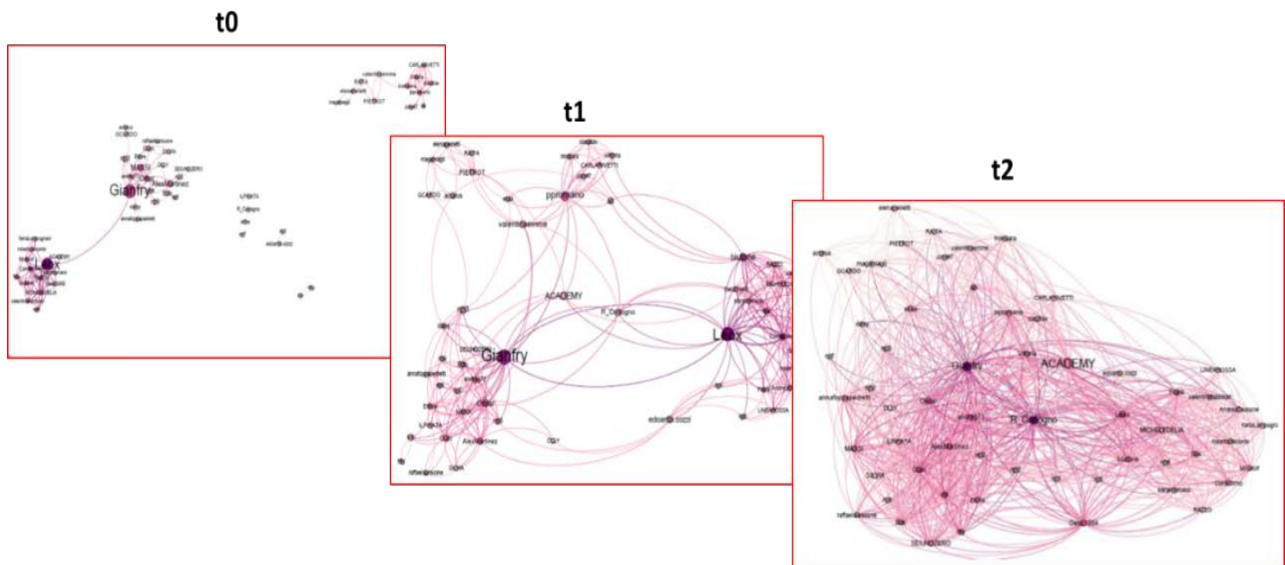


Fonte: elaborazione degli autori

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 reale



Fonte: elaborazione degli autori

APPENDICE 2

TABELLE E FIGURE

Tabella B1 Composizione dell'universo oggetto della survey

	RISPOSTO
CAPOFILA	
CISSACA	X
ASL AL	
CISS OVADESE	X
CISA TORTONA	X
ASSOCIAZIONE SOCIO ASSISTENZIALE DEI COMUNI DELL'ACQUESE	X
CSP NOVI	X
COGESA	X
COMUNE DI ASTI	
CISA ASTI SUD	X
COOPERATIVA AZIMUT	X
CICSENE	X
CRESCERE INSIEME	X
CONSORZIO IRIS	X
CONSORZIO INTERCOMUNALE DEI SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI CISSABO	X
COMUNE DI BIELLA	
ASL BIELLA	
PIETRA ALTA SERVIZI SCS IMPRESA SOCIALE ONLUS	X
SOCIETA' COOPERATIVA DI SOLIDARIETA' SOCIALE LA FAMIGLIA	
CONSORZIO SOCIALE IL FILO DA TESSERE SOCIETA' COOPERATIVA	
CENTRO SERVIZI VOLONTARIATO	X
CONSORZIO DEL CUNEESE	X
A.S.L. CN1	X
COOP. PROPOSTA 80	X
CONSORZIO MONVISO	X
FONDAZIONE NOIALTRI ONLUS	X
OASI GIOVANI ONLUS	
CARACOL SOCIETA' COOPERATIVA A R.L.	X
SOC. COOP. SOCIALE ARMONIA	X
ASSOCIAZIONE FAMIGLIE "INSIEME PER..."	X
L'AIRONE ASSOCIAZIONE DI GENITORI PER I BAMBINI ONLUS	X
CONSORZIO DEL MONREGALESE	X
UNIONE MONTANA DELLE VALLI MONGIA E CEVETTA LANGA CEBANA ALTA VALLE BORMIDA	X
ASL CN1	
COOPERATIVA VALDOCCO	X
ASS. ORIZZONTI DI VITA	
CONSORZIO ALBA LANGHE ROERO	X
COOPERATIVA PROGETTO EMMAUS	X
COOPERATIVA ALICE	X
COOPERATIVA TERRA MIA	X
COOPERATIVA COS	X
COMUNE DI BRA	X
LA PEPITA COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE	X
COOPERATIVA PROGETTO EMMAUS	X
CARACOL SOCIETA' COOPERATIVA A R.L.	X
COOPERATIVA ALICE	X
ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO ALI SPIEGATE ONLUS	X

Tabella B1 Composizione dell'universo oggetto della survey (continua)

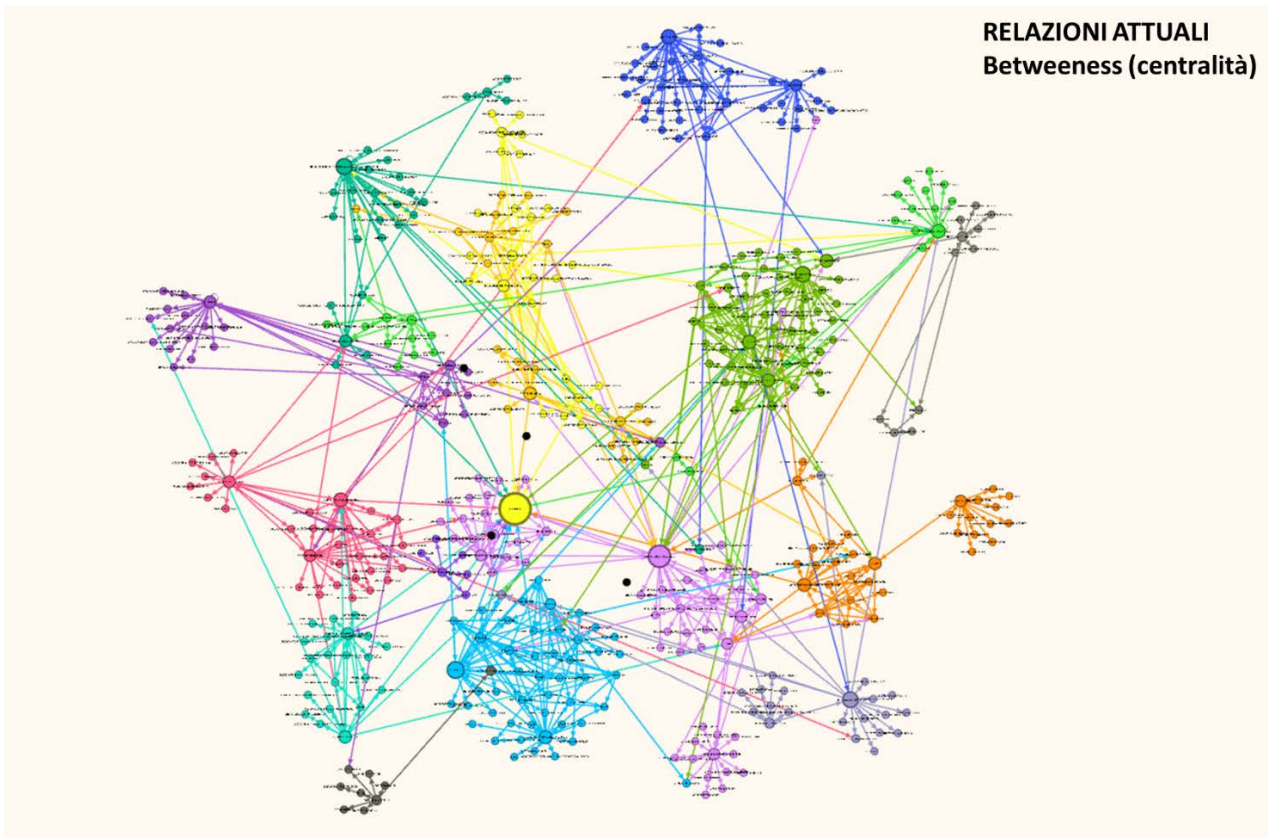
CISS BORGOMANERO	X
COMUNE DI ARONA	X

COOPERATIVA ELIOS	X
CISAS CASTELLETTO TICINO	X
COOPERATIVA IL PONTE	X
COOPERATIVA VEDOGIOVANE	X
COMUNE DI NOVARA	X
CST NOVARA	X
COOPERATIVA VEDOGIOVANE	X
ASL NOVARA	X
UNIVERSITÀ PIEMONTE ORIENTALE	X
CISA OVEST TICINO	X
COOPERATIVA ELIOS	X
UNIVERSITA' PIEMONTE ORIENTALE	X
COMUNE TRECATE	
COMUNE DI TORINO	X
CISA RIVOLI	X
COOPERATIVA SAN DONATO	X
COOPERATIVA GRUPPO ARCO	
COOPERATIVA PROGEST	X
ASL TO 3	X
CISAP COLLEGNO E GRUGLIASCO	X
COMUNE DI GRUGLIASCO	X
CONISA VALLE DI SUSÀ	X
COOPERATIVA IL SOGNO DI UNA COSA	
COOPERATIVA CSDA	
COOPERATIVA PARADIGMA	X
COOPERATIVA L'ARCOBALENO	
COOPERATIVA P.G. FRASSATI	X
UNIONE DEI COMUNI VAL SANGONE	
CICSENE	X
CISSA PIANEZZA	X
CONSORZIO FABER SCS ROBERTO GALASSO	
ISTITUTO DEI SORDI DI TORINO ENRICO DOLZA	
ASPS CASA BENEFICA ANNA MANFRINO	
CIDIS ORBASSANO	
CISS PINEROLO	X
CONSORZIOFIO	X
GRUPPO ABELE	X
COOPERATIVA CHRONOS	X
COOPERATIVA TARTA VOLANTE	X
DIACONIA VALDESE	X
UNIONE MONTANA COMUNI VALLE CHISONE E GERMANASCA	X
CISS 38 CUORGNE'	X
CISSAC	
INRETE	X
CIS CIRIE	
CISA7	
CISS CHIVASSO	
UNIONE NET	X
CONSORZIO COPERNICO	X
CONSORZIO SINAPSI	X
CONSORZIO KAIROS	X
COOPERATIVA IL MARGINE	X
COOPERATIVA VALDOCCO	X
CONSORZIO CHIERESE	X
COOPERATIVA E.T	
COOPERATIVA OLTRE LA SIEPE	X

Tabella B1 Composizione dell'universo oggetto della survey (continua)

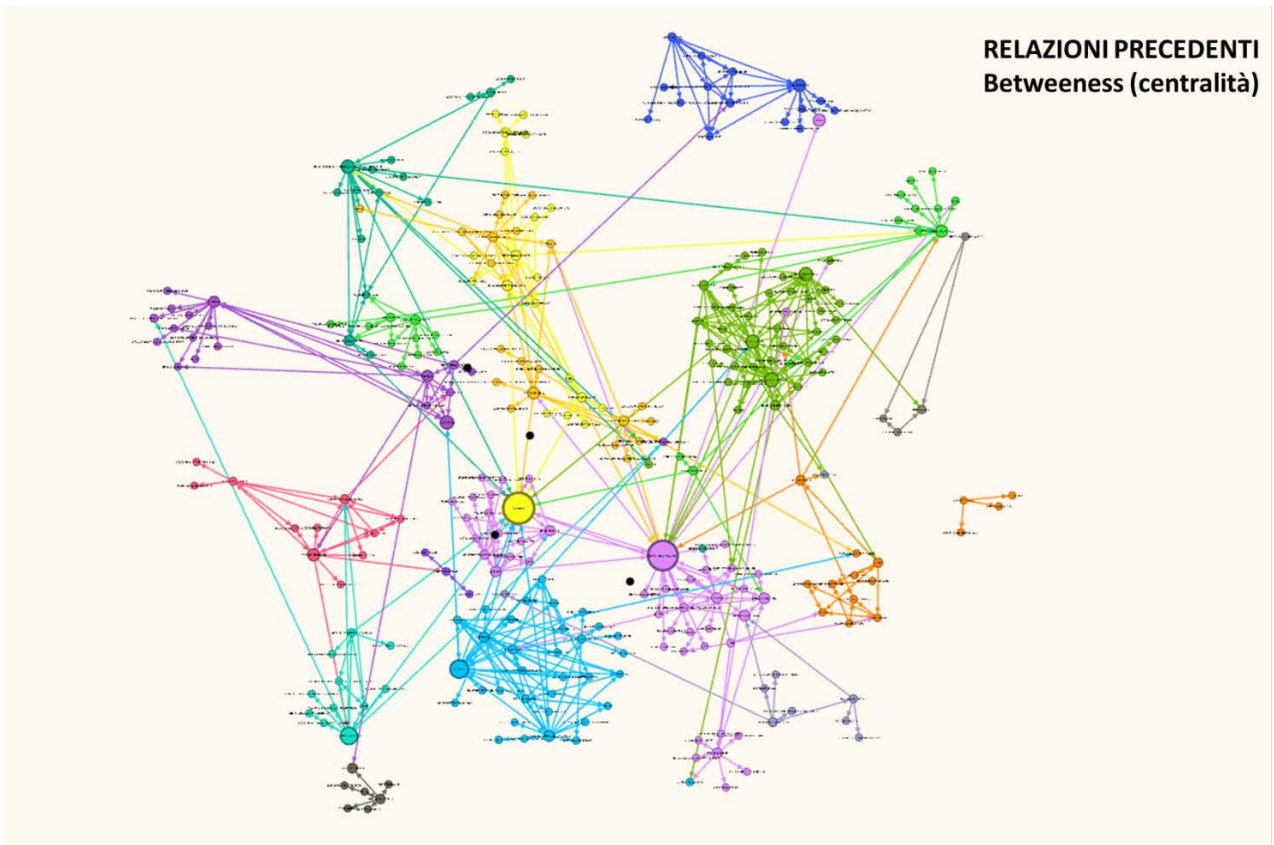
COOPERATIVA TERZO TEMPO	
COOPERATIVA EDUCARE	X

CISA 31 CARMAGNOLA	X
CCOPERATIVE SOLIDARIETA'	X
COOPERATIVA ORSO	X
BANCO ALIMENTARE DEL PIEMONTE	X
UNIONE DEI COMUNI MONCALIERI TROFARELLO LA LOGGIA	X
CISA 12	X
COOPERATIVA SOCIALE EDUCAZIONE PROGETTO	
COOPERATIVA P. G. FRASSATI	X
COOPERATIVA SOCIALE ONLUS GIULIANO ACCOMAZZI	
CONSORZIO LA VALDOCCO	X
BANCO ALIMENTARE DEL PIEMONTE	X
CROCE ROSSA ITALIANA - COMITATO DI NICHELINO	
CONSORZIO DEL VERBANO	X
CISS CUSIO	X
CISS OSSOLA	
FONDAZIONE COMUNITARIA VCO	X
COOP. LA BITTA	X
COOP. AURIVE	
COMUNE DI VERCELLI	X
CONSORZIO CASA	
UNIONE MONTANA VALSESIA	
COOPERATIVA ELIOS	X
COOP.181 VERCELLI	
COOPERATIVA ORSO BRUNO	
CISAS SANTHIA	

Figura B1 Rappresentazione delle relazioni attuali tra le reti (*betweenness*)

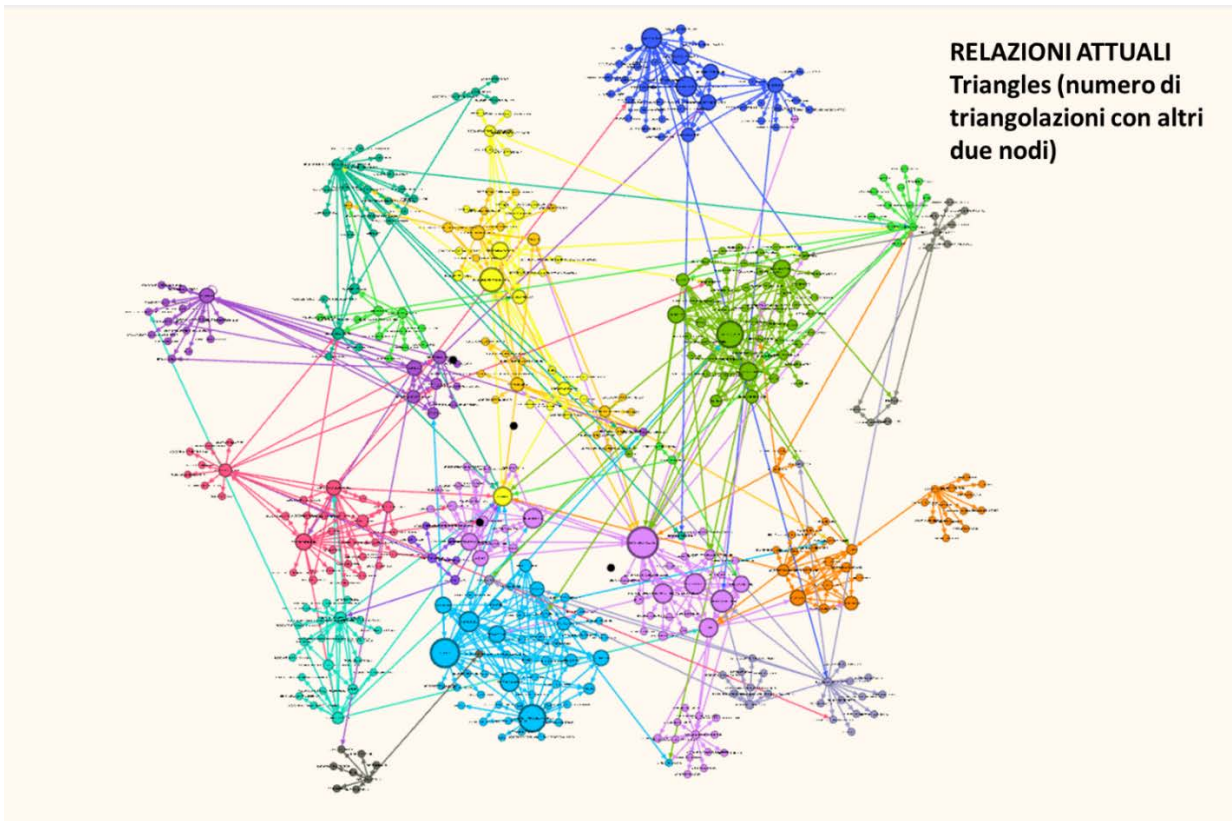
Fonte: elaborazione degli autori

Figura B2 Rappresentazione delle relazioni tra le reti precedenti a WECARE (*betweenness*)



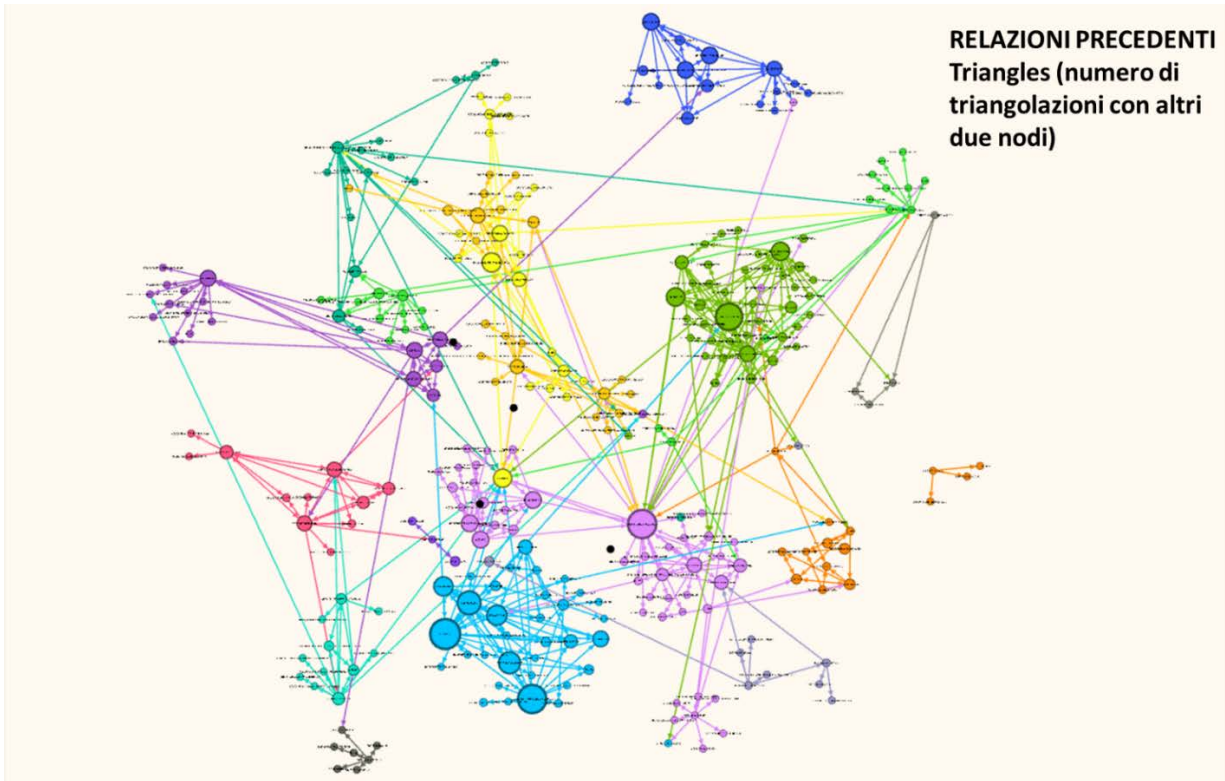
Fonte: elaborazione degli autori

Figura B3 Rappresentazione delle relazioni attuali tra le reti (*triangles*)



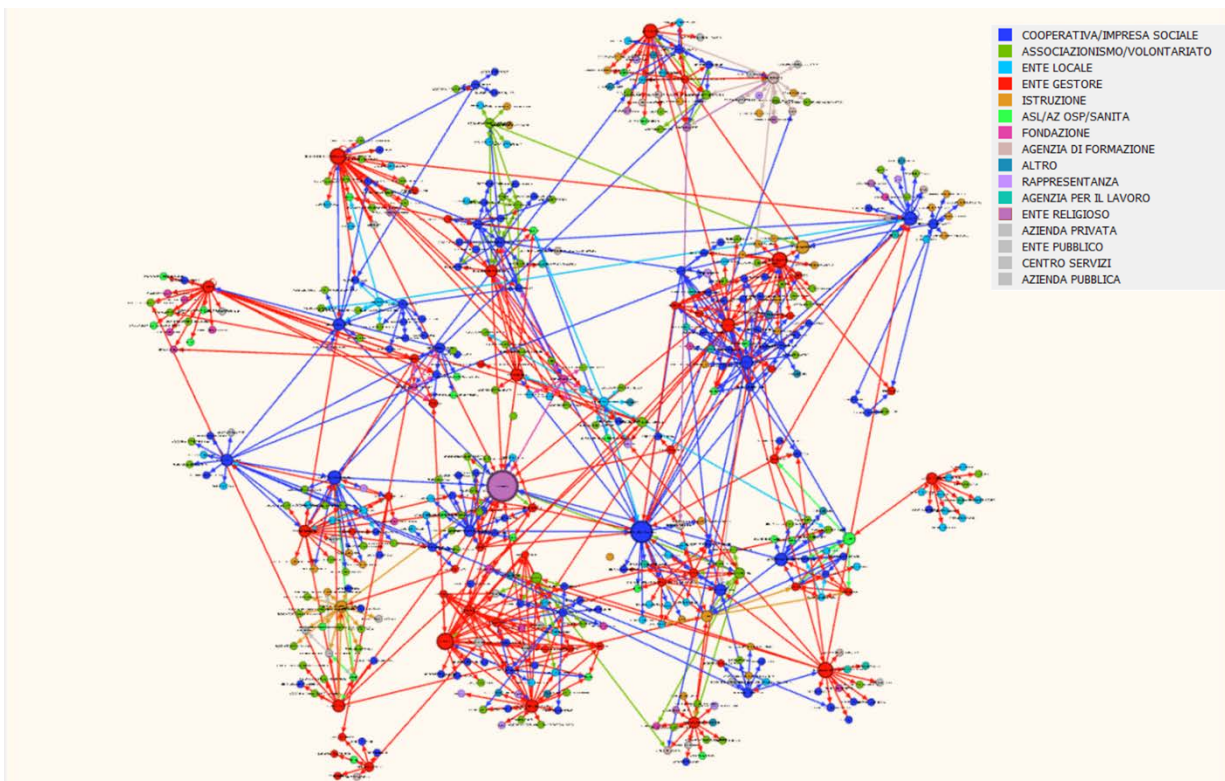
Fonte: elaborazione degli autori

Figura B4 Rappresentazione delle relazioni tra le reti precedenti a WECARE (*triangles*)



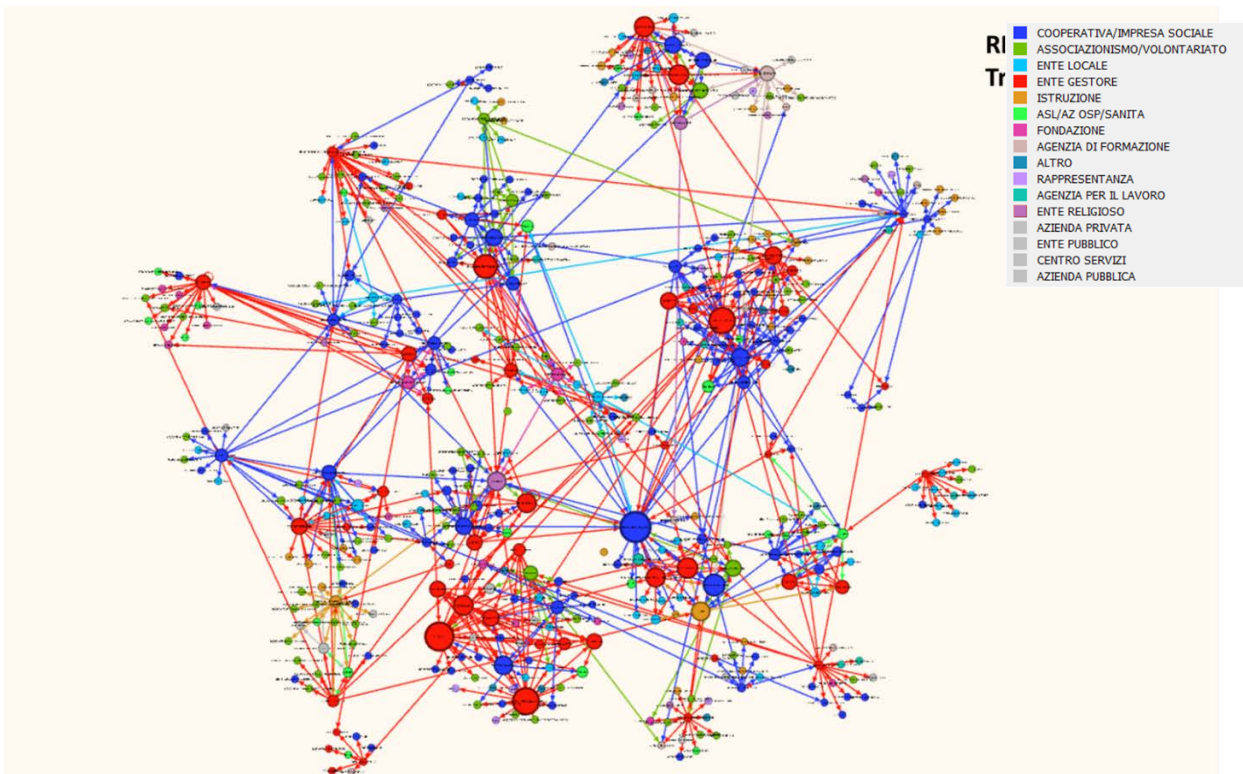
Fonte: elaborazione degli autori

Figura B5 Reti che si sono create attraverso i progetti WECARE per tipologia di organizzazioni (*betweenness*)



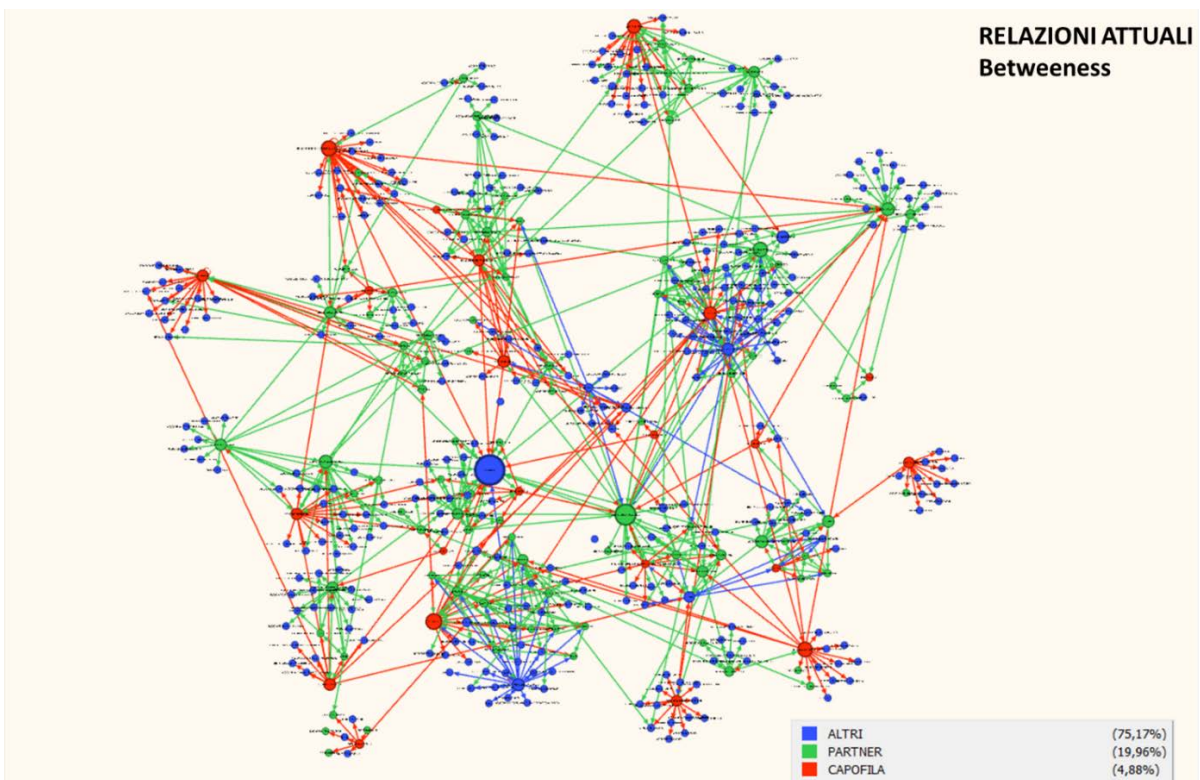
Fonte: elaborazione degli autori

Figura B6 Reti che si sono create attraverso i progetti WECARE per tipologia di organizzazioni (triangles)



Fonte: elaborazione degli autori

Figura B7 Reti di funzionamento dei progetti WECARE (triangles)



Fonte: elaborazione degli autori

BIBLIOGRAFIA

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

M. Bogetti, M. Follis, Creazione e condivisione della conoscenza: il ruolo dei reticoli organizzativi, in: Sistemi Intelligenti, il Mulino, Anno XXVI, n° 3/dicembre 2014.

K.S. Cameron, R.E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, John Wiley & Sons, 2005.

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

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

R. Cross, R.J. Thomas, Driving results through Social Network, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2009 C.
Dhanaraj, A. Parkhe, Orchestrating Innovation Networks, Academy of Management Review 2006, Vol. 31, No. 3.

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

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

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

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

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

NOTE EDITORIALI

Ufficio Editoria
Maria Teresa Avato

© IRES
mese 2019
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

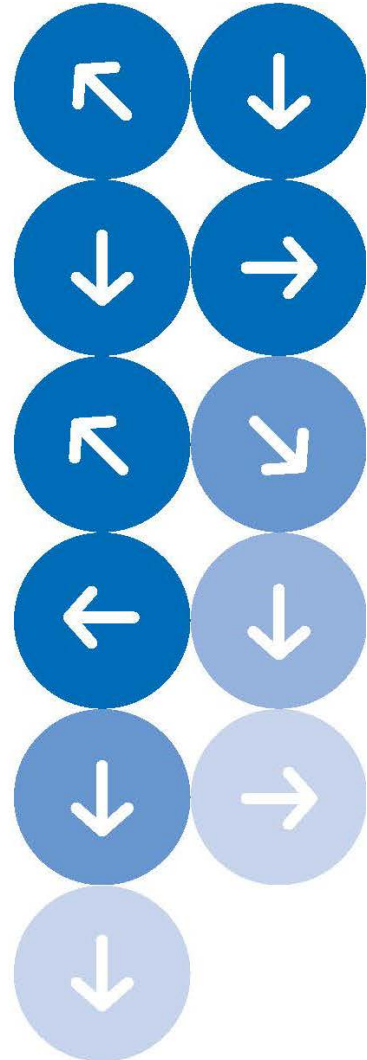
Istruzione e Lavoro

Popolazione

Salute

Sviluppo rurale

Trasporti



IRES Piemonte
Via Nizza, 18
10125 Torino
+39 0116666-461