

# PERCHE' PARLARE DI RETI UNO SGUARDO ALLA LETTERATURA

MICHELA GHELFI, Università degli Studi di Milano-Bicocca, HSLab

## PERCHE' PARLARE DI RETI

La nostra società è permeata da **questioni complesse**

“Wicked problems” problematiche che non hanno una semplice soluzione e che richiedono l'intervento di più attori (O'Toole, 1997)

Per una risposta è necessaria un'**azione collaborativa**

*“Complex public problems require a productive collaboration across different organizations, professions, and sectors”* (Geddes, 2012)

Le reti sono considerate un modo appropriato per rispondere a queste problematiche

# Difficoltà ad orientarsi: una letteratura complessa

Esiste una vasta letteratura sulle reti inter-organizzative

6 Principali **sfide**:

- **Eterogeneità** nelle etichette per riferirsi allo stesso fenomeno
- Diversi assunti epistemologici e prospettive teoriche
- **Diversi** approcci metodologici
- Strutture complesse e **multilivello** confini “indefiniti”
- Natura **dinamica** delle reti
- Varietà di obiettivi e di contesti delle reti

(Lemaire et al , 2019)

## ALCUNE CARATTERISTICHE DI BASE

- Definizione
- Come descrivere una rete
- Coordinare una rete

# Definizione: cosa intendiamo per RETE?



Un insieme di più nodi legati tra loro da varie forme di relazione

# Definizione: cosa intendiamo per Rete Inter-organizzativa?

Le reti interorganizzative sono composte da organizzazioni come attori (nodi) e dalle relazioni che collegano le organizzazioni.

Esistono diverse definizioni di rete

Per rete nel suo complesso si intende un gruppo di 3 o più organizzazioni connesse al fine di raggiungere un obiettivo comune che non avrebbero raggiunto autonomamente

(Provan et al , 2007)

# Definizione: Due punti fissi

- interazione sociali tra gli attori della rete

*“Despite differences, nearly all definitions have a few common elements including social interaction (of individuals acting on behalf of their organizations), relationships, connectedness, collaboration, collective action, trust, and cooperation”*

- obiettivo collettivo

*“Organizations join or form networks for a variety of reasons... But regardless of the specific reason, in a general sense, all network organizations are seeking to achieve some end that they could not have achieved independently”*

(Provan & Kenis, 2008, p 240)

# Alcuni criteri per descrivere una rete

FORMAZIONE DI UNA RETE:

Emergente  
VS  
Formale

STRUTTURA DI GOVERNANCE:

Organizzazione capofila  
VS  
Governance condivisa

FUNZIONE DELLA RETE:

Diffusione di informazioni  
VS Apprendimento  
VS Innovazione

(Provan & Kenis, 2008)

# Coordinare una rete

I leader di un una rete affrontano **sfide diverse** dai leader di organizzazioni

- Tra confini organizzativi
- Con differenti attori di diverse organizzazioni
- Integrare gli obiettivi delle singole org. con gli obiettivi della rete

(Agranoffl & McGuire, 2003)

I leader nelle reti si focalizzano sul **creare relazioni e facilitare i processi decisionali** per raggiungere gli obiettivi della rete **in modo collaborativo**

Sviluppare fiducia  
Mobilitare risorse  
Stabilire delle regole  
Gestire i conflitti  
Condividere il controllo

(Ansell & Gash, 2012)

# POTENZIALITA' E SFIDE DELLE RETI

- Benefici e potenzialità
- Sfide e criticità

# Alcuni benefici e potenzialità delle reti

## ACCESSO ALLE RISORSE

Favorire l'accesso a risorse non presenti all'interno di un'organizzazione. Oppure estendere, costruire o rafforzare le risorse limitate.

## EFFICIENZA

Maggiore efficienza nell'utilizzo di risorse. Essere maggiormente competitivi nella partecipazione a bandi per ottenere fondi.

## CONDIVISIONE DEL RISCHIO

La capacità di distribuire o condividere i rischi favorisce la creatività e l'innovazione, riducendo i rischi per una singola organizzazione.

(Popp et al, 2014)

# Alcuni benefici e potenzialità delle reti

## APPRENDIMENTO, COSTRUZIONE DI COMPETENZE

Lo scambio di conoscenze può consentire l'apprendimento e lo sviluppo di capacità a livello di rete e nella comunità più ampia.

## INNOVAZIONE

Le reti sono strutture abilitanti che creano opportunità per l'innovazione, che è strettamente connessa all'apprendimento.

## DEVIANZA POSITIVA

Le reti possono essere uno spazio per pensare e agire al di là della norma, per lavorare deliberatamente in difformità dai processi organizzativi standard.

(Popp et al, 2014)

# Alcuni benefici e potenzialità delle reti

## ◆ FLESSIBILITA' E RESPONSABILITA'

Capacità di essere più flessibili e reattivi per affrontare problemi imprevisti.

## ◆ QUALITA', COORDINAMENTO E CONTINUITA' DEL SERVIZIO

Capacità di fornire servizi coordinati, di qualità superiore e in continuità.

## ◆ ADVOCACY

In grado di esercitare una maggiore pressione grazie al maggiore peso politico e alla portata della comunità derivante dal numero e dalla diversità dei membri della rete.

(Popp et al, 2014)

# Alcune sfide di lavorare in rete

## RAGGIUNGERE IL CONSENSO SULLE FINALITA' E GLI OBIETTIVI DI RETE

Le organizzazioni hanno prospettive e priorità diverse, livelli diversi di fiducia nel processo e una diversa tolleranza nel subordinare le esigenze del singolo a favore dell'obiettivo comune.

## SCONTRO CULTURALE O “LOGICHE ISTITUZIONALI” IN COMPETIZIONE

Le organizzazioni hanno modi diversi di fare (culture) e/o logiche istituzionali (processo decisionale, modalità di fornitura dei servizi, rapporto con i partner), il che può rendere difficile concordare le strutture, i processi e i risultati essenziali.

## PERDITA DI AUTONOMIA

Le organizzazioni potrebbero essere resistenti di fronte ad alcune decisioni se non percepiscono che rispettano l'obiettivo comune.

(Popp et al, 2014)

# Alcune sfide di lavorare in rete

## LA FATICA DI COORDINARSI

Lavorare in modo collaborativo e coordinare le decisioni e le attività richiedono tempo e sforzi. E' comune che un'organizzazione appartenga a più reti, il che aggrava il tempo e l'impegno richiesti.

## SVILUPPARE RAPPORTI DI FIDUCIA RICHIEDE TEMPO

Le relazioni di fiducia richiedono tempo per essere costruite e devono continuare ad essere curate se si vuole mantenere la fiducia nel tempo, perché la reciprocità emerge da interazioni ripetute.

## OSTACOLI ALL'ACCOUNTABILITY

Spesso non è chiaro a chi la rete debba rendere conto e per che cosa. Questo può portare a meccanismi di diffusione della responsabilità.

(Popp et al, 2014)

# Alcune sfide di lavorare in rete

## COMPLESSITA' GESTIONALE DELLA RETE

La gestione è complessa e trasversale alle organizzazioni, al di fuori delle tradizionali strutture gerarchiche delle organizzazioni membri. Le tensioni che sorgono sono generalmente difficili da risolvere, ma richiedono comunque un confronto.

## SQUILIBRI DI POTERE

Le organizzazioni della rete hanno diversi livelli di status e di risorse, rendendo reali gli squilibri di potere.

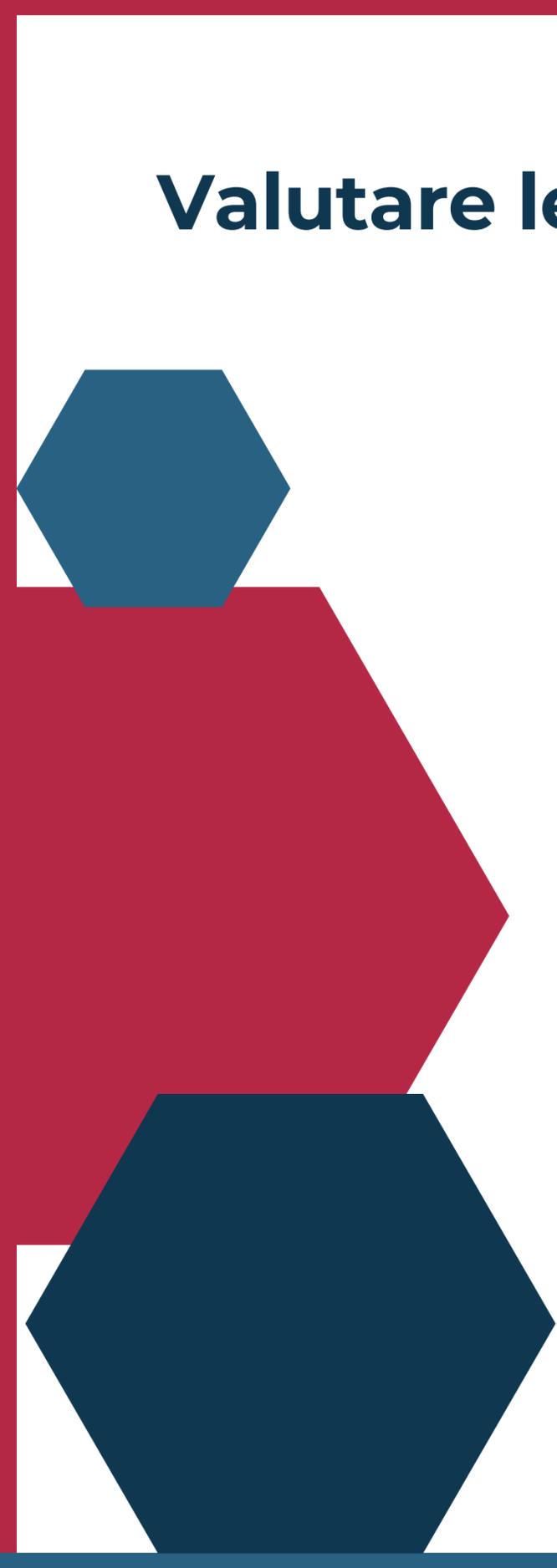
## SOSTENIBILITA' e ADATTAMENTO AL CONTESTO

Ulteriori sfide alla sostenibilità sono rappresentate dal cambiamento dell'ambiente in cui la rete opera, o dal passaggio della rete a un nuovo stadio evolutivo di sviluppo.

(Popp et al, 2014)

# **VALUTAZIONE E LETTURA DELLE RETI**

# Valutare le reti



La valutazione delle reti è un tema centrale, caratterizzato da elevata complessità e che porta a diverse sfide (Kapucu & Hu, 2020)

Sono stati compiuti diversi sforzi per sintetizzare in modo esaustivo gli indicatori utilizzati per la valutazione delle reti (Turrini et al., 2010; Popp et al., 2014).

Smith (2020) ha provato a sintetizzare e racchiudere i vari indicatori utilizzati nella letteratura divisi in 4 aree: struttura, processo/funzionamento, leadership/management e contesto

Proposta di un modello per integrare i precedenti modelli di diverse prospettive e discipline con i bisogni emersi dalla pratica nelle reti

# Proposta modello di indicatori di processo

## LEADERSHIP/ MANAGEMENT

Processi decisionali condivisi  
Qualità degli incontri di rete  
Gestione delle criticità

## STRUTTURA RETE

Dimensioni e Composizione  
Stabilità interna  
Storia e formalizzazione  
Esperienze pregresse  
Struttura di governance

## CONTESTO

Risposta della comunità  
Supporto degli attori locali  
Risorse disponibili  
Gerarchie organizzative  
esterne  
Contesto socio-politico

## PROCESSI INDIVIDUALI

Costi e benefici percepiti  
Condivisione dell'obiettivo  
Soddisfazione coalizione  
Ingaggio obiettivi della rete  
Capacità e conoscenze

## PROCESSI ORGANIZZATIVI

Chiarezza dei ruoli  
Attenzione ai nuovi membri  
Frequenza e qualità della  
comunicazione

## **Dalla letteratura alla pratica...**

Quali altre potenzialità e benefici?

Quali altre sfide e criticità?

Quali indicatori per capire se le reti funzionano ?

Quali soluzioni?

# BIBLIOGRAFIA

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

Lemaire, R. H., Mannak, R. S., Ospina, S. M., & Groenleer, M. (2019). Striving for state of the art with paradigm interplay and meta-synthesis: Purpose-oriented network research challenges and good research practices as a way forward. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(3), 175-186.

O'Toole, J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. In *Public Administration Review* (Vol. 57, Issue 1).

Popp, J. K., Brinton Milward, H., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). Inter-Organizational Networks A Review of the Literature to Inform Practice. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Inter-Organizational%20Networks.pdf>

Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229.

Smith, J. G. (2020). Theoretical Advances in Our Understanding of Network Effectiveness. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(2), 167–182. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz032>

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>

**GRAZIE**  
**PER LA VOSTRA PARTECIPAZIONE!**



[hslab@unimib.it](mailto:hslab@unimib.it)



[Health & Sustainability Lab](#)



Health & Sustainability Lab