

Contenuti della 14^a lezione

- Ripasso lezione precedente
- Temi della lezione:
 - **progettazione delle reti [UD 23]**
 - **valutazione delle reti [UD24]**
 - **riassunto sintetico del corso**

PROGETTAZIONE DELLE RETI

Che tipo di rete progettiamo:



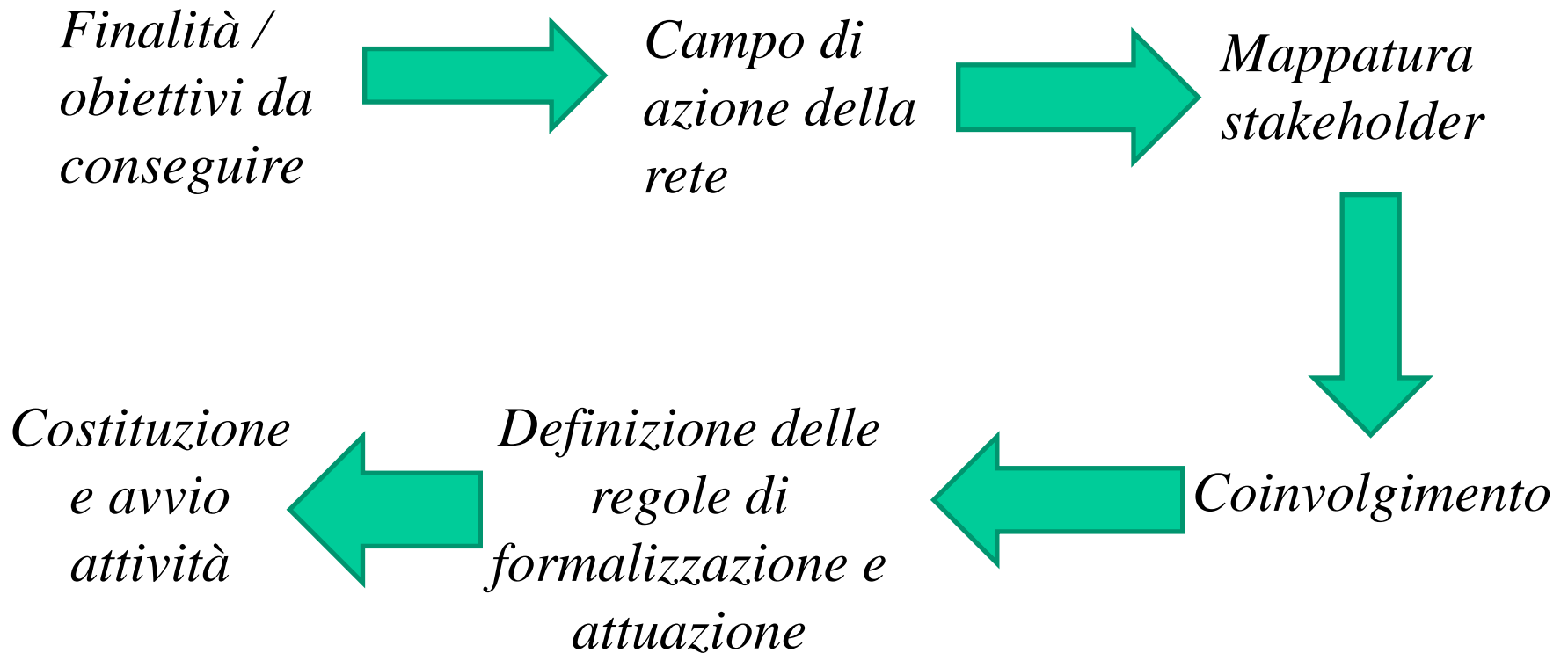
PROGETTAZIONE DELLE RETI

Le reti tra diverse organizzazioni possono essere definite come “*sistemi sociali di azione* caratterizzati da tre proprietà di fondo:

1. i comportamenti delle singole organizzazioni sono governati da **obiettivi collettivi** (di rete) integrati con **obiettivi individuali** (dei nodi);
2. le relazioni sono costruite sulla base di **interdipendenze**;
3. le reti sono **unità** che possono essere studiate come attori che agiscono con una propria azione separata da quelle delle organizzazioni che vi partecipano”.

PROGETTAZIONE DELLE RETI

Possibile ITER di progettazione di una rete



PROGETTAZIONE DELLE RETI

Tipo di obiettivo/i della rete

Innovazione / apprendimento

Tutela dei marchi

Lobbying, advocacy, promozione

Economia di scala, scopo

Efficienza, Efficacia

Sfruttamento complementarietà nelle risorse

.....

PROGETTAZIONE DELLE RETI: variabili da considerare

Numerosità
dei nodi

Direzione
delle relazioni

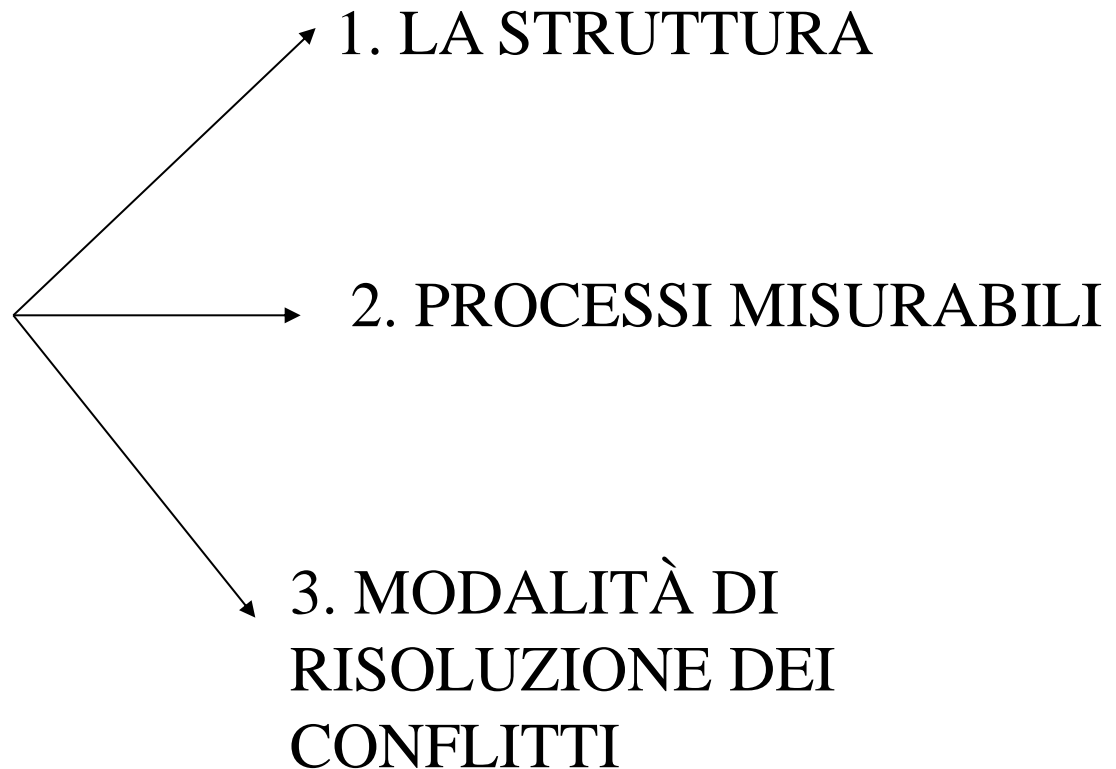
Grado di
centralizzazione/
decentralizzazione

Livello di
connettività

*L'intensità di
interdipendenza*

PROGETTAZIONE DELLE RETI

*Assetto
organizzativo
delle reti*



PROGETTAZIONE DELLE RETI

1. LA STRUTTURA

- A. Dimensioni della rete (*quanti attori?*)
- B. Distribuzione del potere (*chi governa?*)
- C. Tasso di connettività (*quanta connessione?*)
- D. Presenza di sotto-reti (*quanta frammentazione?*)
- E. Modalità di coordinamento
- F. Grado di formalizzazione delle relazioni

PROGETTAZIONE DELLE RETI

→ E. MECCANISMI/MODALITÀ DI COORDINAMENTO

- ❖ Istituzionali
- ❖ Contrattuali
- ❖ Organizzativi
- ❖ Meccanismi sociali Amicizia, autorevolezza, ecc..
- ❖ Tecnologie di coordinamento

Insieme di sistemi multimediali ed applicazioni basati sulla telematica rivolti al supporto e all'intermediazione di processi di comunicazione delle conoscenze e di decisione fra individui che svolgono compiti fra loro interdipendenti, nel quadro di istituzioni e di processi economici di scambio e di divisione del lavoro (C. Ciborra, *Tecnologie di coordinamento*)

PROGETTAZIONE DELLE RETI

2. PROCESSI MISURABILI

- A. Contenuti delle relazioni
- B. Intensità
- C. Frequenza
- D. Direzione
- E. Sequenzialità
- F. Molteplicità
- G.

Per ogni processo definire
indicatori e unità di misura;

es. Contenuti delle relazioni:

- Indicatore: scambio di risorse tra tutti i soggetti;
- Unità di misura: Euro

PROGETTAZIONE DELLE RETI

3. MODALITÀ DI RISOLUZIONE DEI CONFLITTI

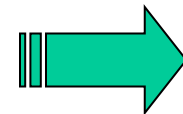
- A. Unilaterale
- B. In modo cooperativo
- C. In modo negoziale
- D. In modo arbitrare (facendo decidere a parti terze)
- E.

PROGETTAZIONE DELLE RETI

Definire i **confini** e le **missioni**

- Territoriali (area geografica di competenza amministrativa)
- Tipologia dei bisogni
- Target di utenti

Configura gli obiettivi specifici del network



PROGETTAZIONE DELLE RETI

Definire le **missioni/1**

- Integrare istituti che detengono singolarmente leve rilevanti di influenza delle variabili socio-economiche sensibili per il raggiungimento dell'interesse pubblico
- Definire una visione unitaria di interesse pubblico per coordinare le politiche
- Raggiungere dimensioni e adottare modalità di gestione per i servizi di utilità pubblica dotate delle necessarie economie di scala e di specializzazione
- Sviluppare le capacità e gli strumenti di indagine a supporto delle decisioni strategiche

PROGETTAZIONE DELLE RETI

—————→ Definire le **missioni/2**

- Valorizzare, attraverso la condivisione, capacità gestionali, know-how tecnici e tecnologie
- Attivare strumenti e politiche finanziarie di rete
- Accrescere il potere negoziale interistituzionale

PROGETTAZIONE DELLE RETI

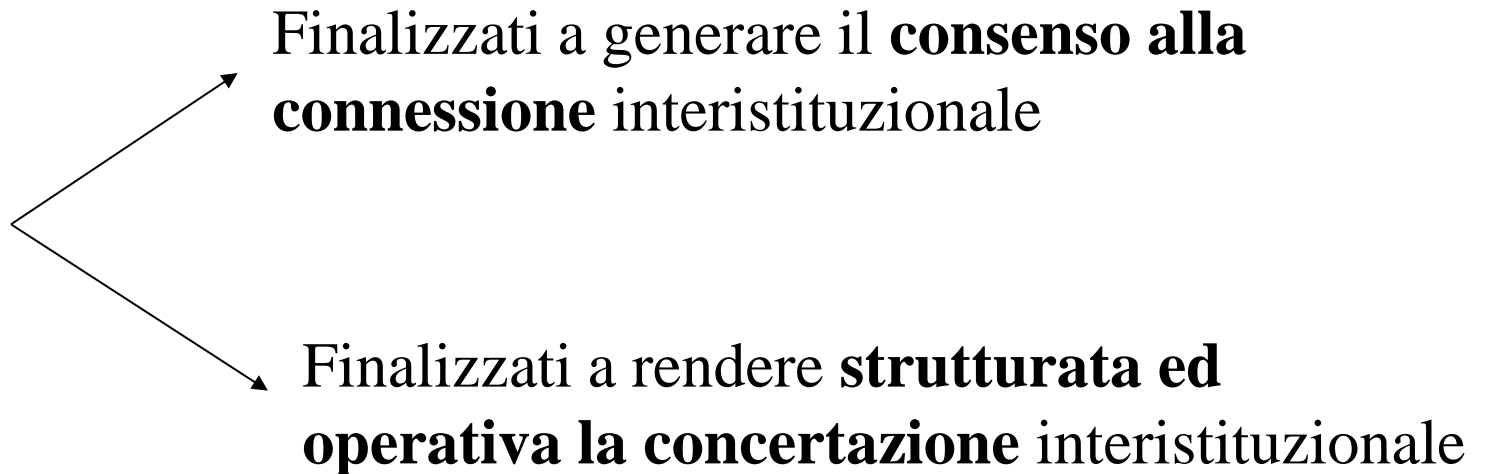
Strumenti per organizzare e gestire le reti

1. Strumenti di connessione in rete
2. Modelli di definizione delle competenze e delle responsabilità produttive
3. Strumenti di pianificazione strategica e infrastrutturale
4. Strumenti di programmazione e controllo
5. Strutture organizzative di supporto gestionale ai nodi della rete e reingegnerizzazione dei processi trasversali di rete
6. Diffusione di competenze e del *know how*

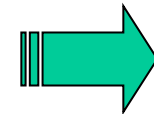
PROGETTAZIONE DELLE RETI

Strumenti per organizzare e gestire le reti

1. Strumenti di connessione in rete



Meccanismi contrattuali / Organizzativi / Istituzionali



PROGETTAZIONE DELLE RETI

Strumenti per organizzare e gestire le reti

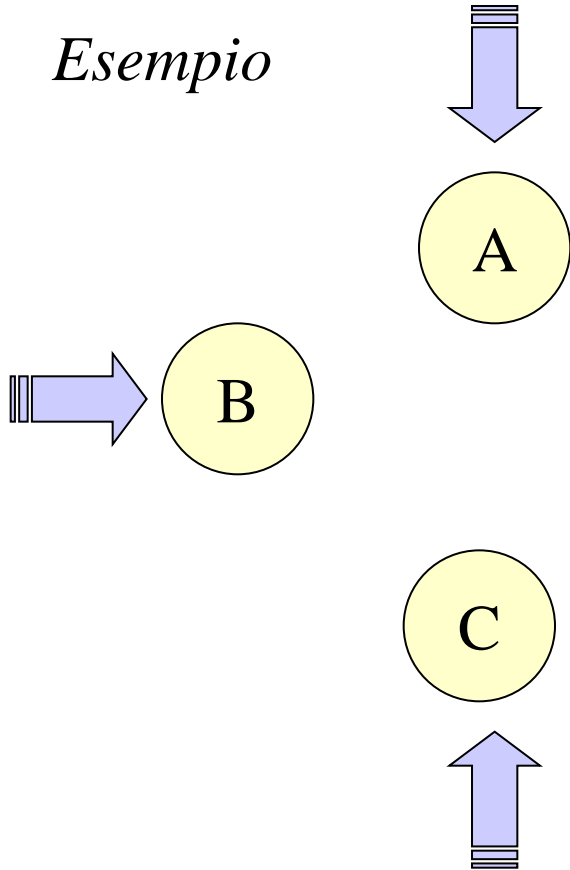
2. Modelli di definizione delle competenze e delle responsabilità produttive

Le competenze e le titolarità possono essere così suddivise:

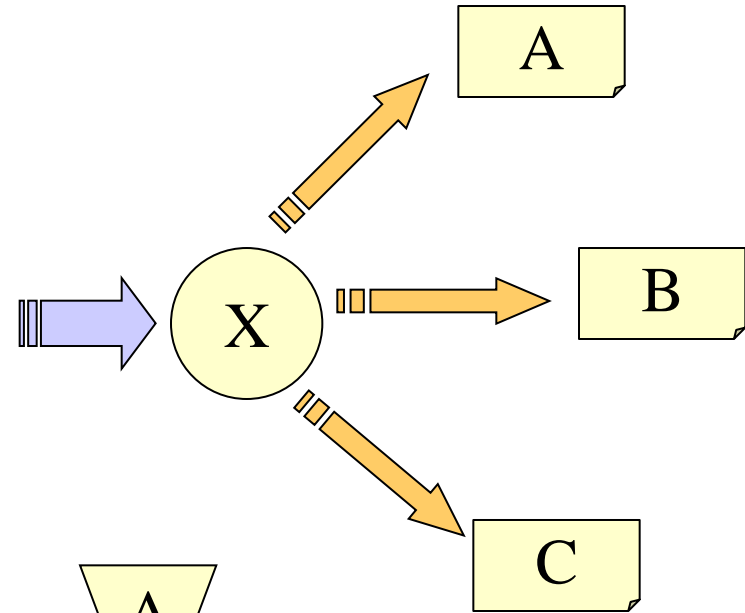
- 1) Funzioni di programmazione e regolazione generale di settore/sistema;
- 2) Titolarietà del servizio e funzione di committenza;
- 3) Erogazione e produzione del servizio [vedi esempio];
- 4) Controllo dei risultati e del rispetto delle regole

PROGETTAZIONE DELLE RETI

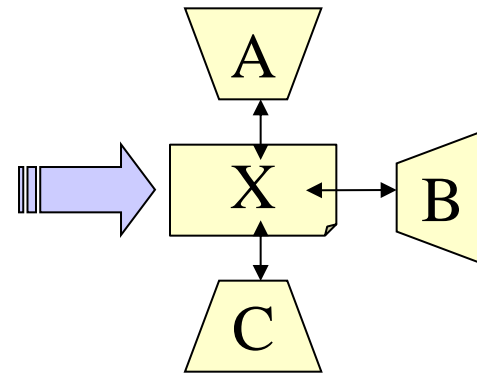
Esempio



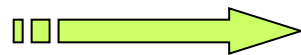
Punto
unico di
accesso



Sportello
unico

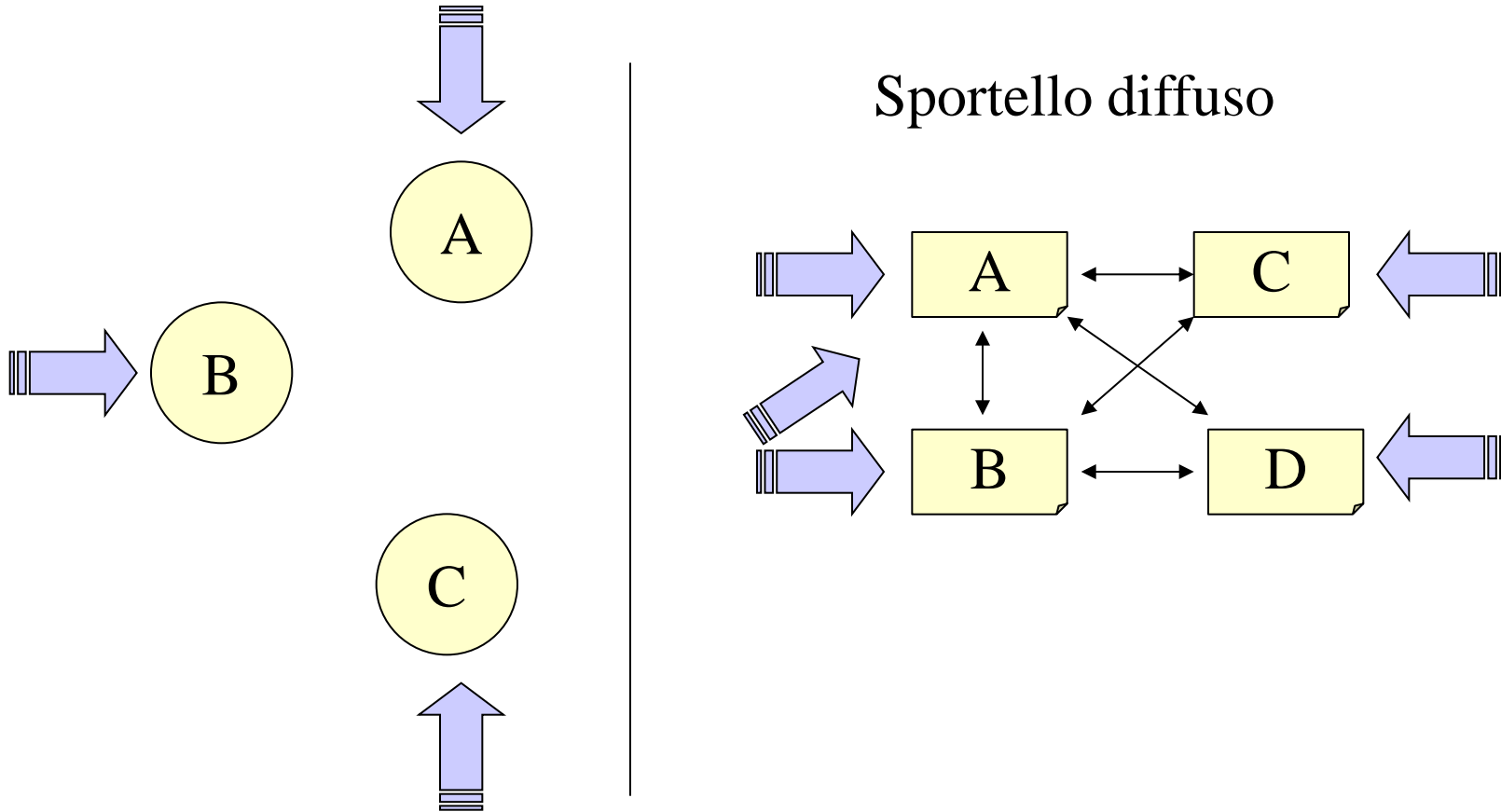


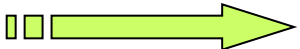
Situazione da modificare



Nuova situazione

PROGETTAZIONE DELLE RETI



Situazione da modificare  *Nuova situazione*

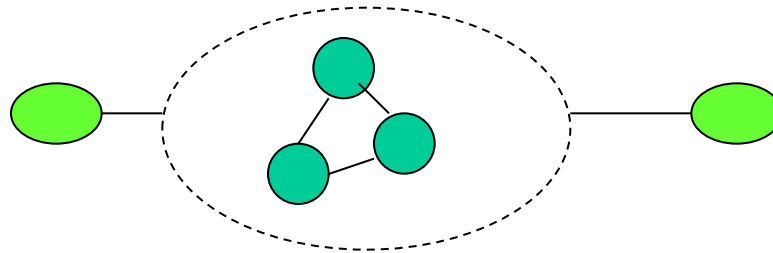
PROGETTAZIONE DELLE RETI

Strumenti per organizzare e gestire le reti

3. Strumenti di pianificazione strategica e infrastrutturale



L'insieme delle scelte e dei comportamenti che determinano la natura delle relazioni della rete con l'ambiente nel quale essa si colloca e la relativa ricerca di assonanza tra interno ed esterno



PROGETTAZIONE DELLE RETI

Strumenti per organizzare e gestire le reti

4. Strumenti di programmazione e controllo delle reti di pubblico interesse

Finalità	Incentivi	Gestore	Contenuti	Decisore
Esercizio poteri sovra-ordinati	Ridefinizione confini del gruppo, nomine dirigenti, risorse	Capogruppo	Tutte le prospettive	Capogruppo
Verifica contratti	Rinnovo contratti, finanziamenti, premi produzione	Committenti e produttori	Output e finanziamenti	Committente concertando con il produttore
Indirizzo della rete	Di tipo finanziario, istituzionale o simbolico	PA Pivotale	Rappresentazione interessi pubblici, contributi di rete	PA pivotale concertando con la rete
Controllo sociale della rete	Immagine sociale	Attore idoneo	Generici	Nessuno

Tratto da Longo, pag. 121

PROGETTAZIONE DELLE RETI

Strumenti per organizzare e gestire le reti

- 5. Strutture organizzative di supporto gestionale ai nodi della rete e reingegnerizzazione dei processi trasversali di rete**
 1. Assetti organizzativi di supporto per gli organi decisionali (tecnosttrutture, sistemi informativi)
 2. Assetti organizzativi per realizzare l'unitarietà dell'interfaccia per gli utenti (vedi esempio pagine precedenti)
 3. Soluzioni organizzative per l'integrazione dei processi dei produttori (es. attraverso tecniche di BPR – Business Process Reengineering)

PROGETTAZIONE DELLE RETI

Strumenti per organizzare e gestire le reti

6. Diffusione delle competenze e del *know how* tecnico e gestionale

- Supporto all'introduzione di logiche e strumenti manageriali aziendali
- Supporto alla preparazione e all'interpretazione degli accadimenti gestionali della rete
- Sviluppo della ricerca e della progettazione di rete
- Costruzione del sistema informativo di rete
- Nascita del *fund raising* di rete
- Sviluppo di una politica formativa di rete
- Nascita di un mercato dei dirigenti e dei quadri di rete

Indicazioni bibliografiche per ulteriori approfondimenti

Testo base:

F. Longo, **GOVERNANCE DEI NETWORK DI PUBBLICO INTERESSE. Logiche e strumenti operativi aziendali.** Egea: Milano, 2005; in particolare si veda:

- CAP. 3°: LA PROGETTAZIONE DELLE RETI DI GOVERNANCE;
- CAP. 4°: STRUMENTI DI CONNESSIONE, GESTIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLE RETI DI PUBBLICO INTERESSE

Altri:

S. Goldsmith, W. D. Eggers, **GOVERNARE CON LA RETE. Per un nuovo modello di pubblica amministrazione.** IBL Libri: Torino, 2010 (ed. or.: *Governing by Network. The new shape of Public Sector*, 2004) – CAPITOLO 4°

VALUTARE LE RETI

Precisazioni terminologiche

Monitoraggio

Raccolta sistematica e continua di informazioni (di vario tipo) utili per la valutazione

Verifica

Controllo, sulla base di alcuni parametri, della corrispondenza dei risultati rispetto a quanto previsto (progettato/programmato/pianificato)

Valutazione

Processo volto a dare un giudizio (dare valore) sulla base di informazioni specificamente raccolte ed analizzate

VALUTARE LE RETI

Precisazioni terminologiche

Risorsa

Elemento materiale, finanziario, sociale, ecc..
Impiegato nelle attività (**input**)

Prodotto

Esito di una azione o processo, sia esso un oggetto materiale o immateriale (**output**)

Risultato

Effetti e risultati sui destinatari/obiettivi derivanti dalle azioni attuate (**outcome**)

Impatto

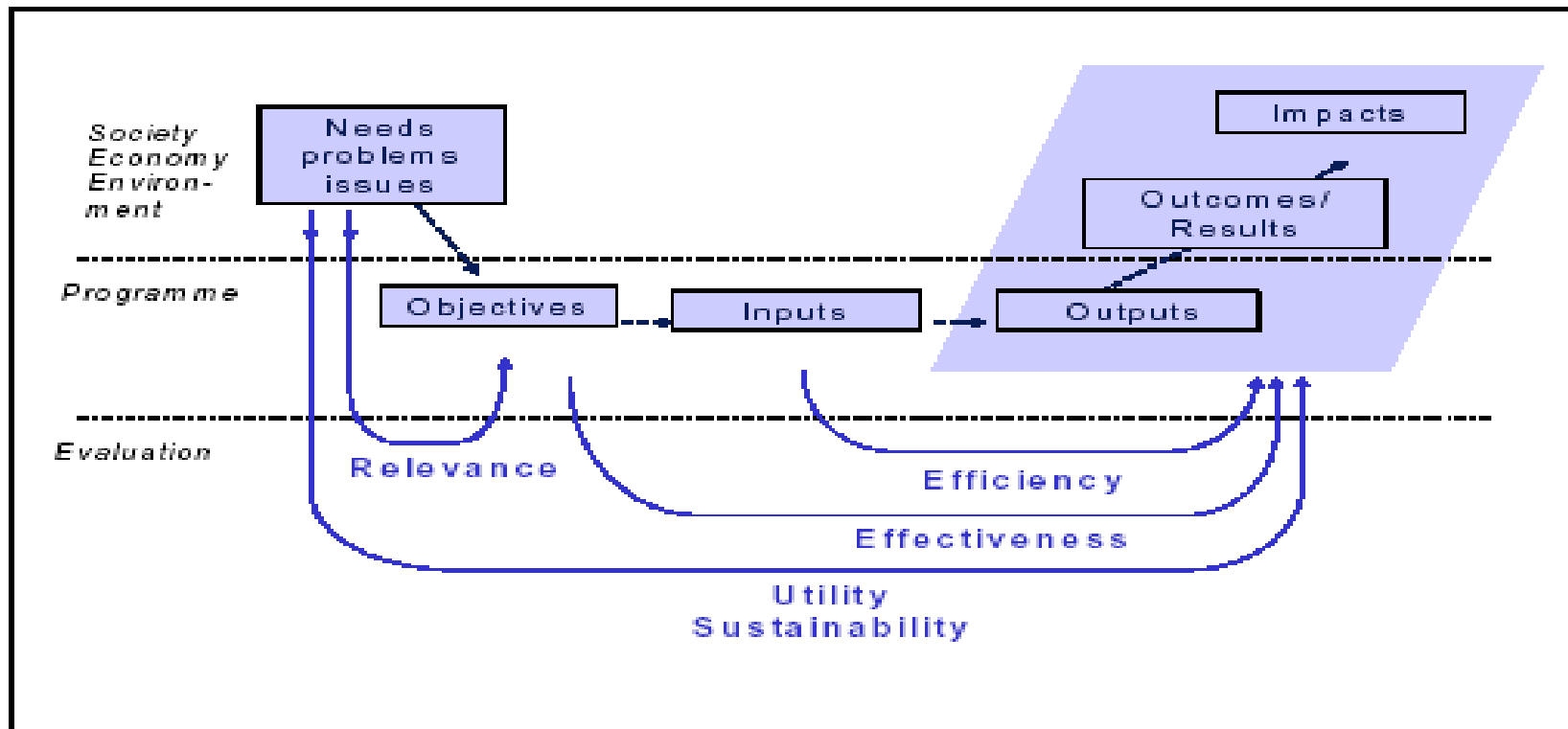
Effetti e risultati più generali di un progetto, programma, piano; quelli che non derivano direttamente dall'intervento realizzato; cambiamenti strutturali

ESITI

VALUTARE LE RETI

Precisazioni terminologiche

Figure 2.2 b: The programme and its environment



Fonte: UE, *Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators*. Working Document n°2

VALUTARE LE RETI

Approcci alla valutazione (Stame, 2016)

POSITIVISTA- SPERIMENTALE

Confronto output previsti con output ottenuti

- Problema della scatola nera
- Osserva solo ciò che si è predisposti ad osservare

PRAGMATISTA DELLA QUALITA'

Attribuzione di un valore sulla bontà di un intervento (valutazione goal free)
Standard

- Problema di come si fissano gli standard

COSTRUTTIVISTA DEL PROCESSO SOCIALE

Realtà come costruzione sociale; valutazione basata sui processi (causa ed effetto si influenzano reciprocamente)

- Limitata capacità di generalizzare i risultati

VALUTARE LE RETI

Quando valutare

Valutazione **ex ante**

Processo valutativo realizzato *prima* di porre in essere un progetto/programma/piano

Valutazione **in itinere**

Processo valutativo effettuato *durante* la realizzazione di un progetto/programma/piano

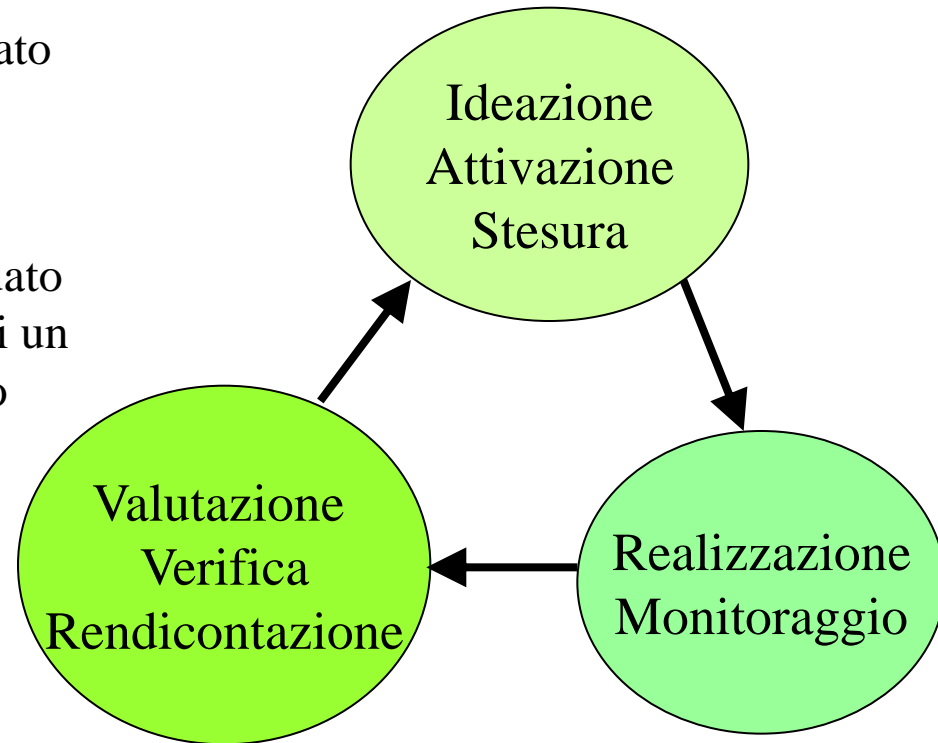
Valutazione **finale**

Processo valutativo effettuato *a conclusione* di un progetto/ programma/ piano

Valutazione **ex post**

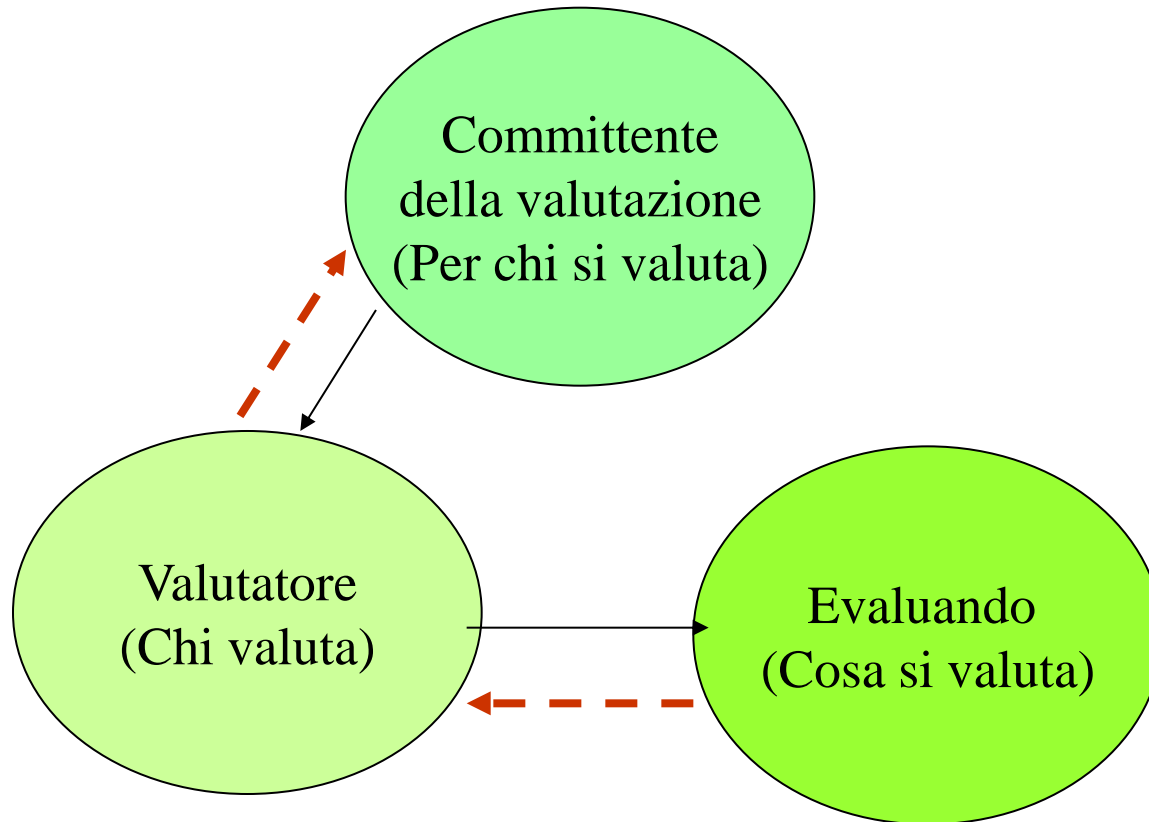
Processo valutativo effettuato **dopo aver concluso** (a distanza di tempo) di un progetto/programma/piano

Ciclo del progetto



VALUTARE LE RETI

I soggetti della valutazione



Interno / Esterno (parte terza)

VALUTARE LE RETI

Perché valutare le reti?

Alcuni buoni **motivi**:

- Per misurare efficacia, efficienza (valutazione come strumento di controllo/potere)
- Per migliorare le prestazioni/le performance (valutazione come strumento di gestione; strumento predittivo)
- Per conoscere le reti (valutazione come strumento conoscitivo)
- Per dare senso all'azione degli attori coinvolti (valutazione come strumento di significazione)
-

Valutazione come strumento di manutenzione della rete

VALUTARE LE RETI

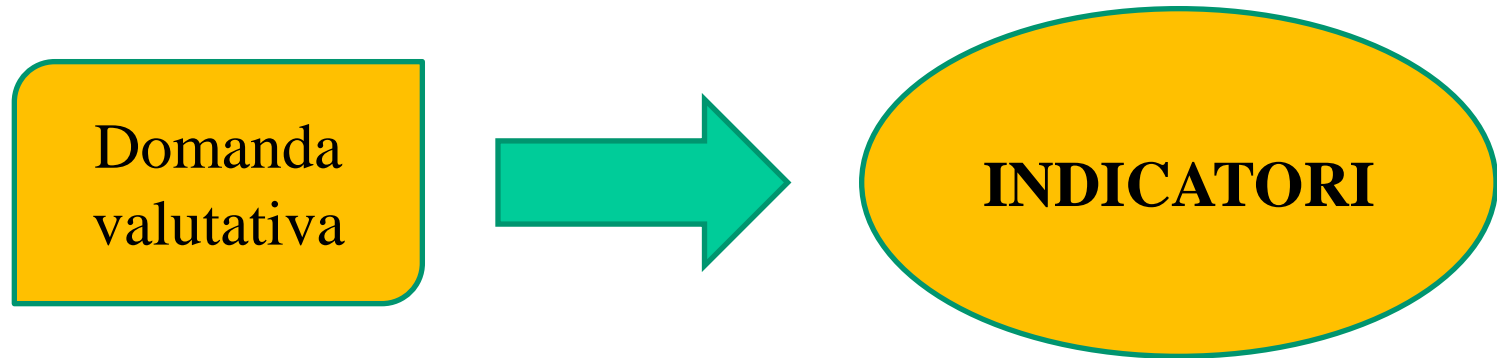
Schema di valutazione (livelli di partecipazione degli attori)

- 1. Gli attori della rete vengono informati*
- 2. Gli attori della rete vengono coinvolti nelle varie fasi*
- 3. Gli attore della rete partecipano alle decisioni sulle scelte metodologiche (domande valutative)*

Considerare modalità di partecipazione la disponibilità a fornire informazioni da parte degli attori appare eccessivo.

VALUTARE LE RETI

Dalle domande valutative agli indicatori



*Che cosa
vogliamo
sapere*

*Come lo
rileviamo*

VALUTARE LE RETI

Precisazioni sugli indicatori

Formalizzazione numerica delle informazioni

Denominazione dell'indicatore	Unità di misura	Valore
Soci di cooperativa	N°	230
Ammontare di risorse erogate per borse lavoro	€	2.000,00
Durata media della prestazione	Ore	2

VALUTARE LE RETI

Precisazioni sugli indicatori

Staticità e dinamicità dei fenomeni da misurare

Figure 4.4 a. Static concept

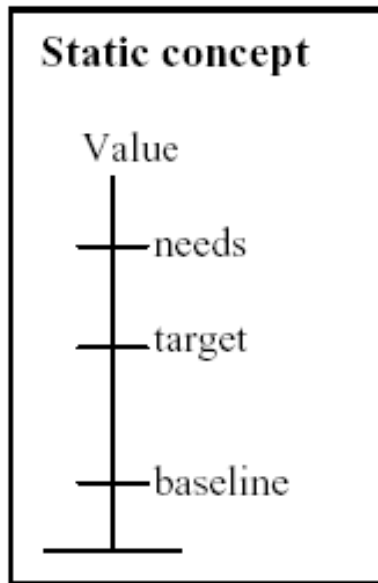
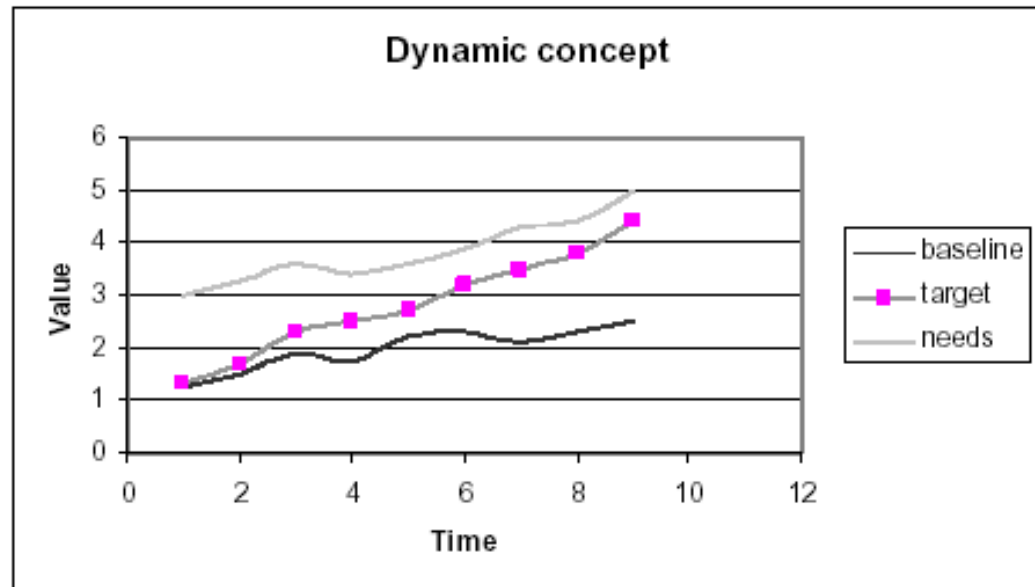


Figure 4.4 b. Dynamic concept



Fonte: UE, *Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators*. Working Document n°2

VALUTARE LE RETI

Schema di valutazione. Tipi di indicatori

- 1. Indicatori di attivazione della rete*
- 2. Indicatori di implementazione della rete*
- 3. Indicatori di funzionamento interno*
- 4. Indicatori di output*
- 5. Indicatori di outcome*
- 6. Indicatori di impatto*

VALUTARE LE RETI

1. Indicatori di attivazione della rete

- Indicatori di contesto territoriale e/o di sistema di riferimento (istituzionale/normativo)
- Storia delle relazioni tra i soggetti & capitale sociale accumulato;
- Grado di interdipendenza tra gli attori in gioco rispetto agli obiettivi della rete;
- Disponibilità di risorse

VALUTARE LE RETI

2. *Indicatori di implementazione della rete*

- Attori coinvolti, loro natura, finalità;
- Modalità di governance implementate;
- Strumenti operativi di regolazione disponibili;
- Ripartizione delle risorse disponibili

VALUTARE LE RETI

3. *Indicatori di funzionamento interno*

- Grado di coesione, integrazione (clima della rete);
- Comunicazione (interna ed esterna);
- Organizzazione e gestione effettiva (adeguatezza);
- Livelli e luoghi decisionali (leadership);
- Operatori, professionalità in azione (adeguatezza, apprendimenti).

VALUTARE LE RETI

4. *Indicatori di output*

- Attività realizzate;
- Prodotti della rete;
- Efficienza della rete;
-

VALUTARE LE RETI

5. *Indicatori di outcome/impatto*

- Risultati raggiunti rispetto all'obiettivo/ target di riferimento;
- Accumulo/Perdita di capitale sociale;
- Cambiamenti istituzionali/organizzativi interni alle diverse organizzazioni;
-

Il secondo e il terzo potrebbero essere considerati anche indicatori di impatto insieme ad altri: modifica dello stato di bisogno sociale, ecc..

CONCETTI

- ACCOUNTABILITY
- BILANCIO SOCIALE / BILANCIO TERRITORIALE
- EX ANTE / EX POST
- IMPATTO
- MONITORAGGIO
- OUTCOME
- OUTPUT
- RENDICONTAZIONE
- RISULTATO
- VALUTAZIONE
- VERIFICA

Indicazione bibliografiche per ulteriori approfondimenti

Reggio P. (a cura di), **CONTRO L'ESCLUSIONE. Le reti per l'inclusione sociale: creazione, sviluppo e valutazione.**
Milano: Guerini Studio, 2005

Sulla valutazione in generale:

Liliana Leone, Miretta Prezza, **COSTRUIRE E VALUTARE I PROGETTI NEL SOCIALE.** Milano: Franco Angeli, 1999

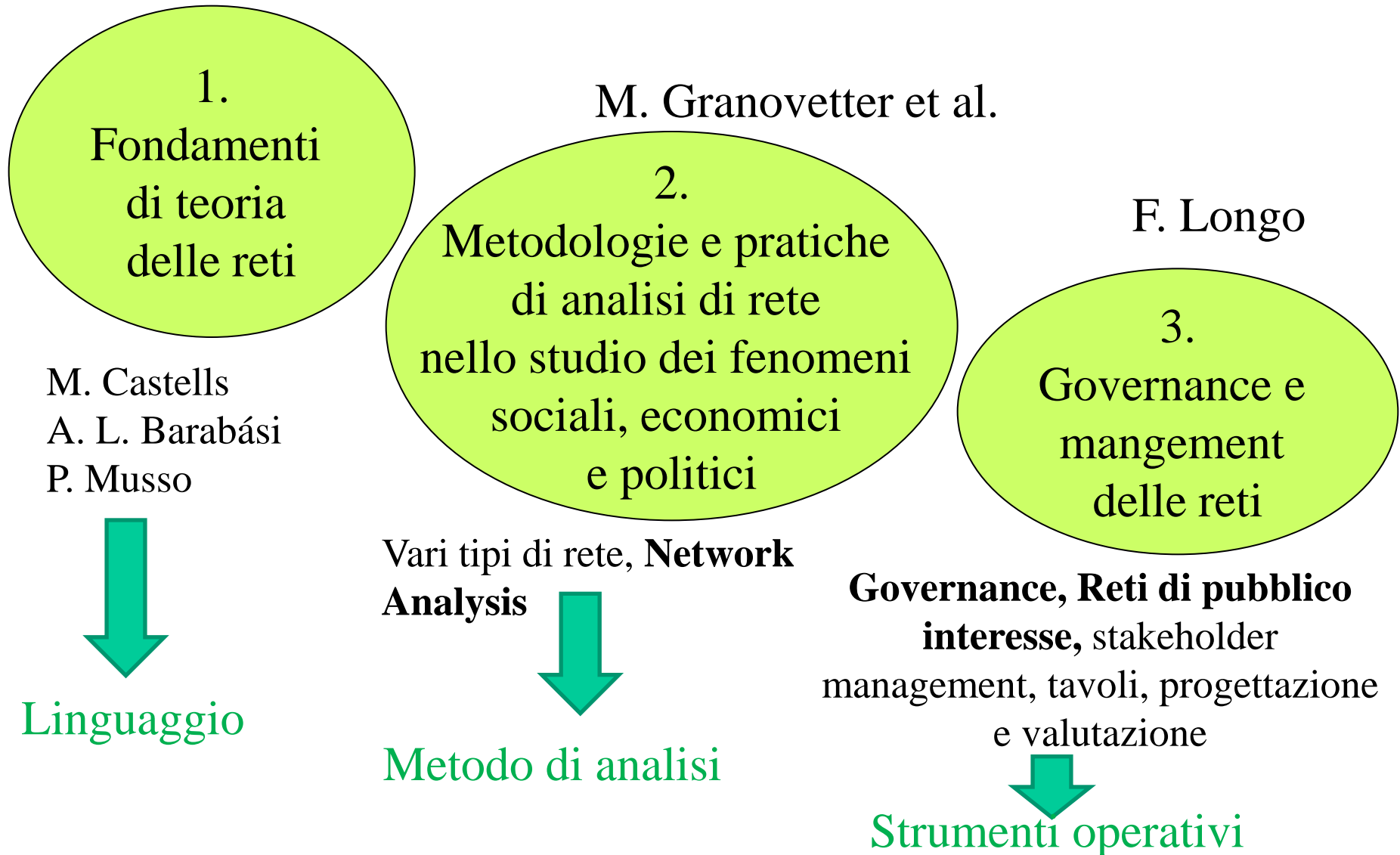
Moro G., **LA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE.** Roma: Carocci, 2005

Stame N., **VALUTAZIONE PLURALISTA.** Milano: Franco Angeli, 2016

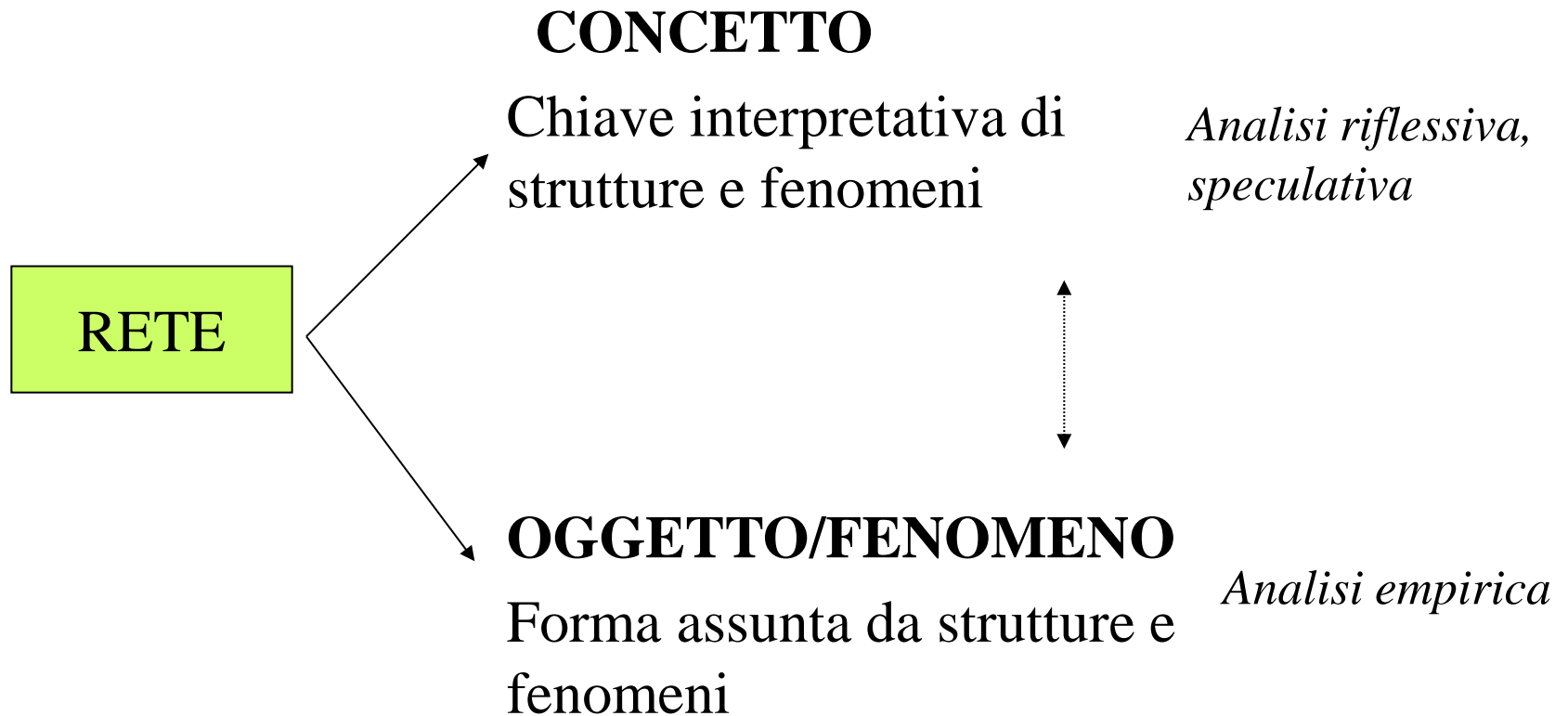
Indicazione bibliografiche per ulteriori approfondimenti: siti internet

- **www.valutazioneitaliana.it** (Associazione Italiana di Valutazione)
- **www.valutazione.it** (Sito sulla valutazione a cura di Claudio Bezzi) -> *glossario sulla valutazione*
- **www.dps.tesoro.it/uval.asp** (sito UVAL - Unità di valutazione degli investimenti pubblici)
- **http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000_en.htm** (Pagine sui documenti guida per la valutazione socioeconomica della UE)

Breve riassunto del corso: contenuti

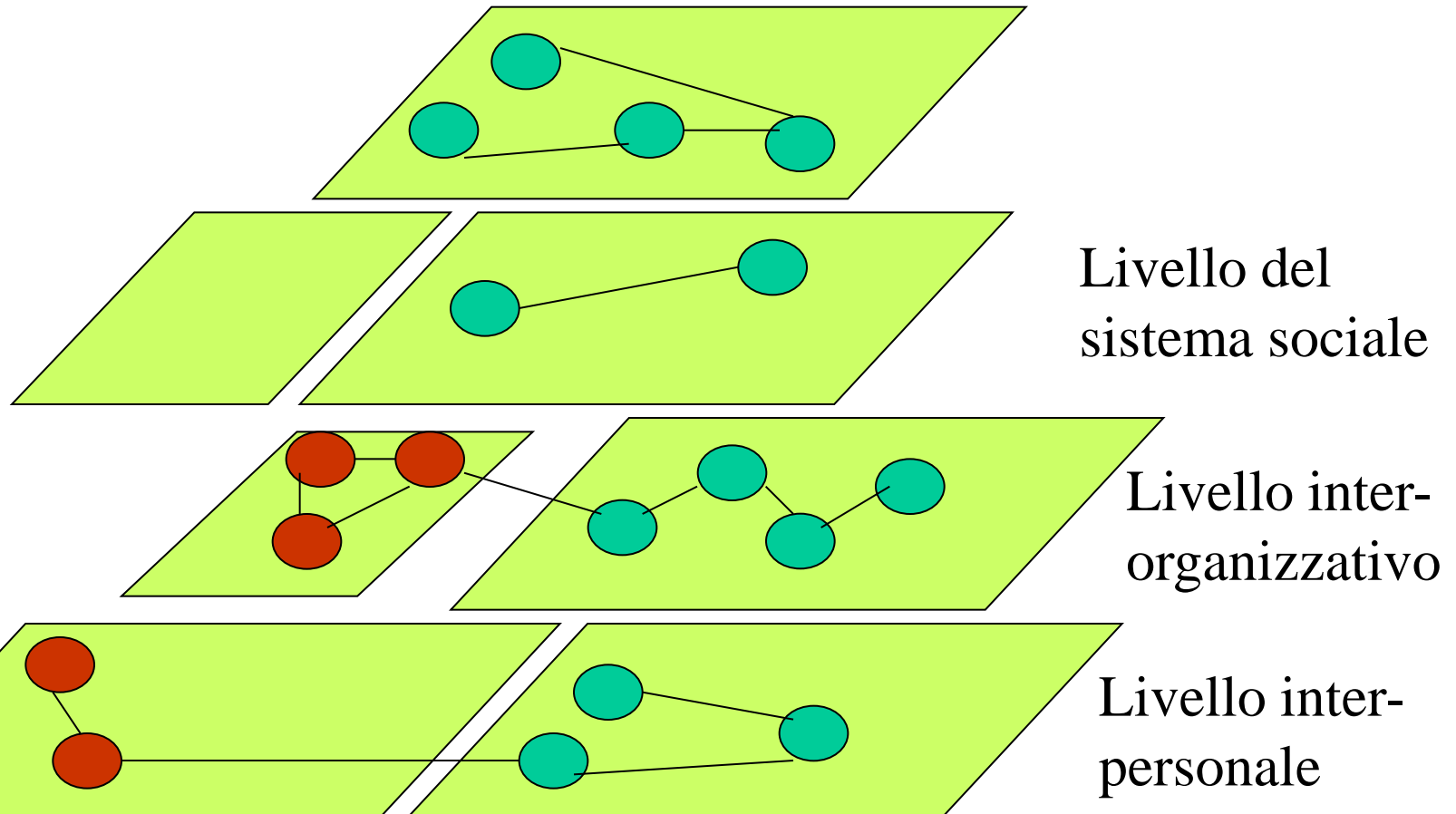


Breve riassunto del corso: approccio logico



Breve riassunto del corso: approccio logico

Reti di reti



Se volete credermi, bene. Ora dirò come è fatta Ottavia, città-ragnatela. C'è un precipizio in mezzo a due montagne scoscese: la città è sul vuoto, legata alle due creste con funi e catene e passerelle. Si cammina sulle traversine di legno, attenti a non mettere il piede negli intervalli, o ci si aggrappa alle maglie di canapa. Sotto non c'è niente per centinaia e centinaia di metri: qualche nuvola scorre; s'intravede più in basso il fondo di un burrone.

Questa è la base della città: una rete che serve da passaggio e da sostegno. Tutto il resto, invece d'elevarsi sopra, sta appeso sotto: scale di corda, amache, case fatte a sacco, attaccapanni, terrazzi come navicelle, otri d'acqua, becchi del gas, girarrosti, cesti appesi a spaghi, montacarichi, docce, trapezi e anelli per i giochi, teleferiche, lampadari, vasi con piante dal fogliame pendulo.

Sospesa sull'abisso, la vita degli abitanti di Ottavia è meno incerta che in altre città. Sanno che più di tanto la rete non regge.

(Italo Calvino, Le città invisibili)