



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

Linee Guida per lo sviluppo del networking nell'ambito del progetto SINTESI

S.IN.TE.SI. (Sviluppo Strumenti Territoriali per l'INtegrazione dei migranti extra-UE) Prog 2371

*Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione 2014-2020 - Obiettivo Specifico 2, Integrazione/Migrazione legale
- Obiettivo Nazionale ON 2 - Integrazione/Migrazione legale*

Sommario

Quale è il senso delle LG.....	2
Il quadro di riferimento	2
Cosa è emerso dai gruppi territoriali.....	2
Le problematiche legate ai servizi	4
Valorizzare il networking, Implementando reti territoriali	6
Un modello organizzativo per l'avvio e lo sviluppo delle reti	8
Aspetti definitori: reti e networking.....	8
Un metodo di lavoro per l'attivazione delle reti	11
Verso una modellizzazione della governance delle reti a supporto dei servizi integrati	11
La definizione degli obiettivi.....	13
Una esemplificazione.....	14
La costruzione della rete	16
La progettazione dell'offerta di servizi	17
La definizione della struttura organizzativa	18
La definizione del sistema informativo.....	23
L'elaborazione del sistema di monitoraggio e valutazione	23
Il governo della rete e del networking	24



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

Linee Guida per lo sviluppo del networking nell'ambito del progetto SINTESI

Quale è il senso delle LG

Il documento ha come oggetto la filiera dei servizi sociali, di accoglienza (nel senso più ampio), formativi (linguistici e professionali) e di inserimento lavorativo e si pone i seguenti obiettivi:

- presentare sinteticamente i nodi rilevanti della filiera così come essi sono stati individuati dai gruppi di lavoro attivati in diverse occasioni (azioni progettuali) nell'ambito del progetto
- evidenziare il potenziale del lavoro di rete e del networking così come è stato intercettato dagli stessi gruppi
- offrire un modello organizzativo e indicazioni operative per l'attivazione e il consolidamento di reti di lavoro con lo scopo finale di migliorare i servizi rivolti ai cittadini stranieri.

Il quadro di riferimento

Cosa è emerso dai gruppi territoriali

Sono stati organizzati numerosi incontri territoriali con lo scopo di avviare una riflessione, un'analisi preliminare dei bisogni e delle sinergie in atto in ogni singolo territorio.

Agli incontri sono stati invitati e hanno partecipato, operatori provenienti da enti (usiamo questo termine per includere tutti gli attori sia del pubblico che del terzo settore) che sono attivi con ruoli istituzionali (CPI, CPIA, ecc.) e non (privato sociale, operatori di agenzie per il lavoro private) nell'ambito delle filiere dei servizi per il lavoro e dell'accoglienza.

L'obiettivo dichiarato e in larga parte raggiunto è quello di individuare sinergie in atto da sviluppare e/o sinergie utili e fattibili da attivare al fine di offrire servizi più efficaci agli utenti. Fin dai primi incontri è emersa l'opportunità di facilitare l'individuazione delle sinergie in atto o potenziali individuando 5 aree di intervento e all'interno di ognuna singoli servizi, che insieme compongono una macro-filiera nell'ambito della quale operano di fatto i vari enti coinvolti negli incontri pur con ruoli operativi e istituzionali molto differenziati.

I risultati che seguono sono di fatto trasversali e riguardano tutti i territori e i gruppi di lavoro. In tutti i contesti sono emerse le stesse problematiche anche se di volta in volta declinate contestualmente e con un diverso livello di approfondimento.

Le cinque aree sono:



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

Intercettare: attività rivolte sia a stranieri già utenti di servizi sia stranieri che non sono mai rivolti ai servizi per il lavoro per far emergere una “utenza” latente, non espressa (ad esempio stranieri di nuovo arrivo, o coniugi di recente ricongiungimento, ecc).

Indirizzare - informare: attività rivolte a dare sia una prima informazione sulle possibilità e opportunità offerte a livello territoriale sia informazioni più specifiche riguardo alle modalità e ai requisiti di accesso ai vari servizi

- l'alfabetizzazione informatica linguistica
- Insegnamento dell'italiano L2
- Servizi sanitari essenziali e registrazione per la loro fruizione (garantiti a chiunque, anche a chi non ha un permesso di soggiorno: codice STP, Straniero Temporaneamente Presente)
- Assistenza fiscale
- Centro ascolto
- Consulenza legale
- interpretariato e traduzione
- sportello mediazione culturale

Orientare: attività di sostegno nella costruzione di un proprio «progetto di vita» verso l'occupabilità, che preveda i servizi su cui fare affidamento sia nell'ambito lavorativo – formativo che socio-sanitario

- Corsi di formazione professionale
- Certificazione/attestazione lingua italiana
- incrocio domanda/offerta di lavoro
- informazione sul mercato del lavoro e le caratteristiche locali

Formare – Qualificare: attività offerte per concretizzare un percorso formativo ed eventualmente acquisire un titolo e una qualificazione sulla base del «progetto di vita» delineato

- Orientamento e supporto lavorativo
- Orientamento scolastico e formativo
- Servizi lavoro per disabili e fasce deboli
- Servizio di Individuazione Valutazione e Certificazione delle Competenze

Placement: attività che si possono mettere in atto per agevolare il collocamento all'interno del mondo del lavoro



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

- Tirocini e borse lavoro
- Servizi amministrativi per il lavoro

Entrando nel merito, le discussioni all'interno dei gruppi hanno inoltre permesso di individuare una serie di problematiche trasversali alle specificità territoriali alle quali il lavoro di rete potrebbe far fronte.

Le problematiche legate all'utenza

In primo luogo è condivisa la constatazione che nel mercato del lavoro in Liguria emergono nuove forme di vulnerabilità e di svantaggio sociale a causa delle trasformazioni del tessuto socioeconomico che hanno condotto a una riduzione degli spazi di agibilità sia verticale che orizzontale dell'offerta di lavoro. Anche nel caso dei cittadini stranieri dal punto di vista delle problematiche concrete si possono elencare alcune difficoltà tipiche che le persone esprimono quando si rivolgono agli "specialisti" dei servizi di informazione, di consulenza e di orientamento lavorativo:

- a) Conoscenza non adeguata della lingua italiana
- b) Difficoltà di valutazione delle informazioni ...
- c) Differente capacità valutativa delle modalità di incontro tra la propria offerta e la domanda di lavoro
- d) Scarsa conoscenza delle reali caratteristiche della domanda di lavoro, da un punto di vista sia qualitativo, sia quantitativo
- e) Mancanza di familiarità con le pratiche di esternalizzazione di disagi e problematiche

Si tratta di difficoltà che spesso costituiscono allo stesso tempo cause ed effetti del disagio sociale e lavorativo in quanto espressione di background socio culturali lontani dal modello occidentale.

E' pertanto necessario che i servizi debbano iniziare a considerare anche quelle forme di vulnerabilità meno evidenti e per certi versi ancora non codificate (in quanto emergenti) che per diverse ragioni rappresentano una vera e propria circostanza critica in particolare nelle aree urbane.

Le problematiche legate ai servizi

Di fronte a questo contesto in evoluzione il "sistema dei servizi", inteso come risposte (accoglienza, informazione, orientamento, formazione, servizi per il lavoro) offerte agli stranieri accusa i seguenti problemi:

- Mancanza di una lettura dinamica del "soggetto migrante" che presenta, a seconda del periodo di permanenza, diverse gradazioni di "cittadinanza", quindi di capacità di leggere le problematiche quotidiane e le risposte che si riesce a dare in base al diverso grado di conoscenza del contesto e all'evoluzione del progetto migratorio che vi sta alla base
- i servizi offerti spesso sono spersonalizzati, scollegati tra di loro e quindi non offrono soluzioni integrate;
- il sistema dei servizi non è in grado di cogliere le forme di disagio che non sono già "codificate";
- gli enti progettano le loro offerte senza conoscere o prendere in considerazione le offerte degli



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

- altri enti (co-presenza di proposte formative identiche con basso numero di frequentanti);
- le esperienze non sedimentano. Un'iniziativa perché realmente sedimenti in una struttura organizzativa, necessita che generi un cambiamento culturale. (ad esempio quanto, sempre io funzionario di un CPI, ho imparato nel percorso di formazione IVC deve necessariamente divenire patrimonio della struttura, quanto ho imparato relazionandomi con le associazioni di base anche, quanto ho capito relazionandomi con un'associazione di categoria deve trasformarsi in un decalogo che tutti leggono e discutono).

Le cause principali di tali problemi sono legate alle modalità organizzative degli enti erogatori e del sistema dei servizi in generale. In particolare si riscontra uno scollamento sia tra i servizi all'interno della stessa area (esempio del lavoro o della formazione) sia tra le diverse aree interagenti tra loro. Tale mancata integrazione tra servizi, operatori e settori comporta inevitabilmente la frammentazione degli interventi e la parcellizzazione delle risposte.

Allo stesso tempo gli enti che erogano i servizi non sempre riescono a sviluppare e mantenere rapporti efficaci con il mondo delle imprese. Ciò comporta una certa difficoltà sia in fase di progettazione degli interventi (di formazione e/o di intermediazione) in quanto non si tiene sufficientemente conto dei bisogni delle imprese, sia in fase di inserimento.

Si sente tra gli operatori degli enti la mancanza di un punto di riferimento e di regolazione dell'intero sistema. In modo particolare si registra la necessità di maggiore integrazione sia a livello di prestazioni, per offrire risposte più adeguate, sia a livello di collaborazioni inter-istituzionali in modo da rendere più efficace il sistema complessivo dei servizi.

Il risultato è che l'utente pur essendo di fronte ad un "mare" di informazioni e di proposte ha sempre più difficoltà a selezionare quelle più adatte alle sue esigenze. Allo stesso tempo anche gli operatori degli enti non sempre sono in grado di selezionare in maniera efficace le informazioni utili per progettare una risposta completa e articolata.

La formazione comune tra tutti gli operatori del "sistema" svolta nell'ambito del progetto SINTESI ha comunque favorito la collaborazione e l'integrazione "dal basso" dei servizi tra diversi enti su scala territoriale e/o settoriale. Ne è prova l'avvio di tanti gruppi di lavoro a livello territoriale composti da vari enti e la dichiarata volontà di attivare forme collaborative più stabili e sistematiche.

In questo contesto i servizi devono offrire un sostegno adeguato che consiste nell'affiancare gli utenti lungo l'intero percorso che li porta all'occupabilità. Ne derivano alcune osservazioni:

- l'orientamento professionale non può consistere solamente nel fornire informazioni;
- il servizio informativo, riguardo alla stessa persona, è un processo continuo nel quale è difficile individuare la fase di conclusione
- la mediazione culturale è fondamentale per valutare le esperienze passate (evidentemente non solo lavorative).



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

E' evidente che l'erogazione dei servizi per l'occupazione richiede competenze multi-professionali e multi-disciplinari che spesso implicano la necessità di un lavoro di équipe e di rete (ovviamente non è pensabile un operatore esperto in tutte le discipline che vanno dalla giurisprudenza, alla psicologia, alla conoscenza del mercato del lavoro ecc. e allo stesso tempo anche per un ente diventa difficile disporre tutte le professionalità necessarie).

Allo stesso tempo l'analisi del potenziale di networking svolto nei territori ha messo in evidenza che esistono molte risorse in termini di informazioni, di strutture, di relazioni e di progetti in atto messe a disposizione dagli enti alcune delle quali sono allo stesso tempo richieste da altri enti. A titolo di esempio, per quanto sembra strano esistono enti che "cercano" corsi di formazione adeguati per i loro utenti, pur disponendo dei finanziamenti ed enti formativi che "cercano" utenti per raggiungere il numero minimo richiesto. Da qui, l'esigenza di coinvolgere maggiormente enti di formazione, associazioni di categoria, sindacati in una progettazione di ampio respiro

Valorizzare il networking, Implementando reti territoriali

Verso l'attivazione di reti

Le attività promosse da Job Center e Alfa hanno avuto un buon successo di numeri e di contenuti. Gli incontri in cui i gruppi promossi da Job hanno messo in evidenza una chiarezza nella definizione di obiettivi, di limiti, della capacità di lavorare in comune. Il livello di attenzione da parte dei partecipanti alla formazione IVC a Genova e l'attinenza delle domande poste dai partecipanti è certamente un indicatore di successo dell'iniziativa.

Si è inoltre riscontrata la consapevolezza, sia nelle strutture istituzionali, sia in quelle del terzo settore, sia in quelle che si occupano di inserimento lavorativo (le agenzie per il lavoro), che un altro modo di affrontare il tema esiste, ma che, ad oggi, si scontra con un modo di procedere che provo a riassumere così:

"Noi abbiamo molte idee che trasformiamo in parte in iniziative, quando possiamo; abbiamo creato diversi momenti di raccordo tra varie strutture, in occasione di progetti. Il problema è che queste iniziative e questi momenti di raccordo si arenano sempre sulla difficoltà a mantenere un'aspettativa di vita che sia superiore a quella di un progetto. Quando riprendiamo in un'iniziativa successiva, non c'è niente che si è sedimentato in quelle precedenti che si possa mettere a frutto. Soprattutto se anche le persone sono diverse".

Un contributo importante può venire anche dai Comuni, e su questo ANCI può essere di grande supporto, per almeno tre motivi: i Comuni sono le istituzioni direttamente responsabili per i SIPROIMI, che vengono poi dati in appalto a coop, associazioni, ecc.; i Comuni gestiscono i Servizi Sociosanitari, che hanno un ottimo punto di osservazione e di intervento su quel segmento di popolazione che in questo momento ci interessa; i Comuni attivano o possono attivare le work experiences, utili per il percorso IVC, ma non solo.



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

E' più che mai urgente iniziare a pensare come coinvolgere in modo efficace il mondo dell'associazionismo di categoria, così come i sindacati. Per fare un esempio, a Savona, era presente un rappresentante della CCIA che si è resa molto disponibile con il gruppo a dare un contributo al lavoro che stanno svolgendo, supportandolo anche con dati e informazioni sul mondo imprenditoriale.

In ogni modo la necessità di relazionarsi con il mondo imprenditoriale è emersa con chiarezza nella maggior parte degli incontri e quindi può essere considerata una strada obbligatoria. Si può arrivare tramite le agenzie per il lavoro, dato che queste ultime hanno una frequentazione assidua con quegli ambienti. Va anche detto che per il percorso IVC potrebbe essere quanto mai utile un coinvolgimento dell'associazionismo datoriale (non come fruitori della formazione intendo), per tutte le ragioni che ben sappiamo.

Quindi, per riassumere questo punto, la strada scelta sembra assolutamente quella giusta, va ampliato il numero di carreggiate, per darle maggiori possibilità di successo.



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

Un modello organizzativo per l'avvio e lo sviluppo delle reti

Aspetti definitori: reti e networking

Dallo scenario fin ora descritto emerge che il bisogno di lavorare in rete è diffuso e condiviso ed inoltre che siano già attive forme di collaborazione attraverso cui gli enti interessati cercano di offrire risposte articolate ai bisogni del territorio.

Ma che cosa è la rete? Tutte le soluzioni che implicano una collaborazione tra i diversi attori costituiscono delle reti? Non esiste una risposta facile a queste domande, teorica o pratica: **si tende, in linea molto generale, a chiamare rete ogni forma di interazione più o meno ripetuta e duratura tra diversi attori**, dando più peso alla forma e meno ai contenuti delle relazioni. Per esempio si parla di rete di fornitori, di rete di distribuzione, come pure di rete di comunità di pratiche o di rete di servizi.

Esistono però tre requisiti, almeno uno dei quali deve essere presente perché si possa parlare di rete:

- il coinvolgimento di più attori intesi come organizzazioni inserite in veste informale o sotto ogni forma giuridica;
- l'articolazione territoriale;
- la distribuzione su più livelli del potere decisionale.

Gli ultimi due requisiti ci portano ad usare il termine rete anche in presenza di un singolo attore organizzativo purché abbia più sedi sul territorio o abbia una forma di governance decentrata.

Altri fattori come la finalizzazione, la ripetitività, la durata, la sistematicità e l'intensità delle relazioni sono considerati importanti per qualificare la rete, ma non per attribuire lo *'status'* di rete ad una soluzione organizzativa.

Data questa fluidità, si propone di usare il concetto di *networking*, definibile come l'azione di più soggetti atti a tessere relazioni e ad attivare sinergie per raggiungere obiettivi comuni. La distinzione fra 'rete e *'networking'* riprende quella tra 'organizzazione' e 'organizzare'. L'evoluzione della teoria organizzativa negli ultimi anni ha spostato l'attenzione degli studiosi e degli operatori dall'*organizzazione* in quanto risultato di un'azione collettiva all'*organizzare* inteso come processo sociale e decisionale che sfocia in una forma organizzativa che è per definizione 'temporanea'. Analogamente possiamo usare il concetto del *networking* per indicare un processo di sviluppo e implementazione di relazioni inter-organizzative che può evolversi in vari modi; mentre consideriamo come rete, quelle forme di collaborazione consolidate (anche se non necessariamente durature) e riconoscibili dagli stessi componenti che ne partecipano e da altri attori esterni anche grazie anche ad un **atto di formalizzazione**.

La "rete" formalizzata anche con un "semplice" accordo si differenzia peraltro da altre forme di collaborazione che comunque si possono attivare tra enti diversi, ma che non implicano necessariamente la nascita di un nuovo soggetto. In definitiva crediamo sia opportuno considerare come reti le



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

collaborazioni strutturate, mentre le altre forme collaborative tra enti della filiera rientrano nell'azione di networking che le stesse normalmente intraprendono anche per arrivare, eventualmente in un momento successivo, a costruire reti nel significato appena delineato.

Se si vuole cogliere la complessità delle relazioni collaborative nell'ambito dell'istruzione e della formazione, il termine *networking* evidenzia meglio che non quello di rete la natura processuale e dinamica della capacità degli attori di tessere relazioni e connessioni, formali e informali, superando i tradizionali vincoli del tempo e dello spazio al fine di perseguire risultati condivisi.

A tale proposito è interessante introdurre un'ulteriore chiave di lettura del processo di networking che è costituita dal livello di "finalizzazione". Il Networking con un basso livello di finalizzazione è inteso come "**campo (inter)organizzativo**"¹, possiamo chiamarla anche **rete istituzionale**, dove diversi attori operano e collaborano, scambiando i propri *output* attraverso meccanismi di regolazione, con logiche di 'mercato' e/o di 'gerarchia'. Per certi versi tutte le organizzazioni, e quindi anche gli enti di formazione, operano all'interno di un quadro di scambi inter-organizzativi, istituzionali e di altro tipo². Sono questi ultimi a richiedere eventualmente una maggiore finalizzazione e quindi la attivazione di una rete specifica da parte di un numero ristretto dei soggetti all'interno di un campo organizzativo.

Sulla base del loro livello di finalizzazione è possibile distinguere tra:

Reti istituzionali – si tratta di forme di collaborazioni inter-organizzative con un alto contenuto istituzionale in quanto le attività svolte dai diversi enti sono previste da **normative o da accordi istituzionali** e si inseriscono nella catena di fornitura di servizi gestiti da un ente finale.

Hanno solitamente un ciclo di vita di **lungo termine**. Possono trasformarsi in reti-soggetto (vedi terza categoria) nel caso in cui le relazioni formali si modifichino in relazioni finalizzate ad altri obiettivi oltre quelli previsti istituzionalmente. Qualora ad esempio si volesse offrire agli stranieri in cerca di una occupazione dei servizi innovativi, servirebbe una diversa organizzazione delle relazioni tra gli attori della rete e occorrerebbe fissare obiettivi diversi da quelli istituzionali.

Reti-progetto - per erogare un servizio che altrimenti i singoli attori non sarebbero in grado di produrre e "**Reti strumento**" per poter gestire più efficientemente ed efficacemente delle risorse o per poter attingere a delle risorse ulteriori; si tratta di forme organizzative **temporanee** delle relazioni inter-organizzative, nate per gestire un **progetto specifico**. Offrono un vantaggio a breve termine che coincide con l'erogazione di servizi specifici, sfruttando l'esistenza di finanziamenti specifici, il non utilizzo momentaneo di risorse già disponibili o una diversa finalizzazione di attività svolte comunque dagli attori coinvolti.

Possono offrire vantaggi in termini di miglioramento dei servizi e dell'offerta in generale, ma tali effetti positivi non hanno garanzie di continuità e quindi si rischia di creare aspettative da parte degli utenti che nel tempo potrebbero restare disattese.

1 Powell W.W. e Di Maggio P.J. "The new institutionalism in organizational analysis", 1991 University of Chicago Press

2 Ad esempio gestire i rapporti con le amministrazioni comunali e/o istituti scolastici e/o CPI per la manutenzione delle strutture fa parte di un lavoro che nel linguaggio comune possiamo dire che è svolto in rete, ma ciò non significa che è stata istituita una rete.



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

Si tratta tuttavia di esperienze che generano know how e offrono stimoli e modelli che possono essere trasferiti in altre realtà del mondo dell'istruzione e formazione, contribuendo ad elevare la qualità di sistema.

Reti-soggetto - che attua una politica o eroga un servizio, presentandosi alla cittadinanza o all'utenza come un attore nuovo che prescinde dai singoli attori membri della rete.

Si tratta di forme organizzative di aggregazione di attori caratterizzate da una **propria autonomia** nel definire la mission e la strategia operativa, finanziaria ed organizzativa. La rete non è semplicemente una forma di collaborazione tra attori, ma una modalità organizzativa attraverso cui singoli attori danno vita ad un **soggetto diverso** con proprie risorse e finalità.

La rete-soggetto per potersi sviluppare necessita di un orizzonte temporale di **medio-lungo termine**. Non è una cosa "data", ma è un **processo continuo di ricerca** di soluzioni organizzative elaborate da più attori ed atte a raggiungere nel tempo determinati obiettivi. L'attenzione del management va posta sul processo di **networking** più che sul risultato temporaneo, il network.

I tre tipi di rete vogliono evidenziare le diverse scelte strategiche che reggono le interrelazioni tra gli attori e vanno interpretate come "processi" (networking) piuttosto che come "risultato" (network rete).

La distinzione tra rete progetto/strumento e rete soggetto è ricollegabile anche al ciclo di vita della rete stessa. Le reti che nascono per realizzare un progetto possono avere, come è facilmente intuibile, un ciclo di vita determinato, mentre quelle che nascono come reti 'soggetto' o che evolvono in questa direzione tendono ad avere una durata indeterminata. Un territorio, si presenta come una rete "campo inter-organizzativo" dove i singoli attori si muovono e sviluppano relazioni con altri attori. All'interno del campo può svilupparsi una rete con maggiore finalizzazione quando vengono introdotti dal (o con l'aiuto del) decisore politico obiettivi specifici che interessano una buona parte degli attori scavalcando l'interesse del singolo. Una rete con questo tipo di finalizzazione può evolvere in una rete strumento, progetto o soggetto a seconda delle motivazioni e degli obiettivi che si vogliono perseguire.

Nel nostro caso specifico quanto è emerso dai gruppi testimonia l'esistenza di un campo organizzativo fertile fatto di molti attori che a vario titolo operano all'interno della filiera. Si tratta di attivare reti finalizzate e quindi reti progetto per rendere alcuni servizi della filiera più efficaci e più innovativi. E' difficile immaginare l'avvio di reti strumento e ancora più difficile la nascita di reti-soggetto.

Nel prossimo capitolo diamo alcune indicazioni organizzative per l'avvio delle reti progetto ponendo in primo luogo la questione della loro "formalizzazione e/o riconoscimento" che consente l'operatività e il raggiungimento di risultati che a sua volta alimenta la motivazione di continuare a lavorare in rete.



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

Un metodo di lavoro per l'attivazione delle reti

Verso una modellizzazione della governance delle reti a supporto dei servizi integrati

La presente Guida vuole, come abbiamo detto nella premessa offrire anche delle indicazioni operative sia a chi è interessato ad attivare una nuova rete sia a chi, invece, vuole verificare le condizioni di partenza di una rete esistente per poter eventualmente correggere il tiro.

L'elaborazione della guida è opportuna in quanto "lavorare in rete" non è così scontato e immediato. Se da una parte la rete facilita l'ottimizzazione delle risorse esistenti e rende i servizi più efficaci, dall'altra bisogna essere consapevoli che i processi di rete sono di difficile gestione. E' ben vero che "il gioco vale la candela", perché la cooperazione tra soggetti portatori di competenze diverse agisce come **moltiplicatore** delle risorse e degli effetti, ma il risultato non è scontato. Quando il servizio richiede l'integrazione di differenti attori, la gestione del processo di produzione diventa più complessa e costosa e si giustifica, perciò, solo in presenza di un **valore aggiunto** più che proporzionale alle risorse impiegate. I vantaggi per il sistema e per i singoli partner devono essere riconoscibili.

E' opportuno quindi poter disporre di un quadro degli **elementi che caratterizzano i processi di rete**, per tenerli sotto controllo e gestirli in maniera adeguata. Si deve evitare l'errore di ritenere che la presenza di enti qualificati, di istituzioni attente alla centralità strategica della filiera, di un consenso generale sui bisogni e sulla finalità, di volontà a collaborare, rappresentino di per se stessi una garanzia di raggiungimento dei risultati.

Alla luce di queste considerazioni, le pagine che seguono pongono l'attenzione su alcune **questioni chiave** ed offrono **indicazioni operative** riguardo all'avvio, al mantenimento ed allo sviluppo delle reti.

Lo strumento, anche se presenta alcune fasi di lavoro da seguire, in nessun modo intende proporre un percorso rigido e deterministico come modello di tipo "one best way" per l'avvio delle reti; i passaggi indicati vanno applicati in senso analitico ovvero non tanto come una sequenza temporale di operazioni, quanto come una lista di attività orientate alla produzione di un determinato risultato.

Allo stesso tempo, la guida va letta anche come un processo di gestione delle relazioni tra i diversi attori coinvolti (interni e esterni) e come un percorso decisionale che accompagna (e all'occorrenza ristruttura) la stessa sequenza operativa.

Le motivazioni dello strumento "rete"

Con l'attivazione di una rete, diversi attori del territorio diventano promotori di iniziative volte a contribuire all'innovazione e qualificazione della filiera.

Attraverso le collaborazioni tra enti appartenenti alla filiera stessa ed altri soggetti del territorio è possibile offrire agli utenti maggiori possibilità di scelta tra una più ampia gamma di servizi mirati e più efficaci. E'



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

estremamente difficile per una singolo ente disporre delle risorse necessarie per poter affrontare le nuove esigenze riguardo all'inserimento dei cittadini stranieri. Attivare collaborazioni stabili tra soggetti del territorio una reale possibilità per potenziare l'offerta della filiera.

Nella maggior parte dei casi, tali integrazioni avvengono all'interno di progetti e iniziative varie specifici, con finanziamenti pubblici o privati, al termine dei quali le sinergie create vengono "congelate". L'obiettivo è che la "rete progetto", diventi una "rete permanente" (non necessariamente "soggetto") e quindi da una semplice forma di collaborazione si trasforma in un soggetto che, per certi versi, prescinde dai singoli membri. La rete, in questi casi, oltre che come un soggetto erogatore **si presenta anche come una modalità di erogazione del servizio di inserimento lavorativo**, più che come una semplice forma di collaborazione tra soggetti del territorio.

Le reti, quindi, consentono una progettazione dell'offerta che:

- parte "dal basso", espressione del territorio (bottom up);
- si presenta integrata e non più divisa per settori e ambiti;
- tiene conto delle singole vocazioni e specificità degli enti;
- parte da una concertazione tra diversi attori, dando così forma a una reciproca responsabilità che coinvolge tutti gli interessati.

Le reti sono intese, quindi, come opportunità di tutte le componenti pubbliche e private presenti all'interno di un territorio/settore definito per individuare, attraverso momenti di confronto e di concertazione, gli obiettivi dello sviluppo di un'offerta formativa adeguatamente rispondente ai bisogni rilevati e per attuare iniziative per il loro raggiungimento.

Indipendentemente dalle motivazioni e dagli obiettivi specifici segnaliamo di seguito 3 principi su cui si basa l'attività della rete:

- I. **la progettualità integrata del territorio.** La rete punta allo sviluppo di iniziative attraverso la valorizzazione delle diversità degli interessi, delle esperienze e delle competenze degli attori del territorio in una logica che riesce ad attribuire una visione uniforme e sinergica.
La progettazione di nuovi servizi e iniziative deve essere organizzata in modo tale da favorire le ricadute positive da una parte sugli utenti diretti dei servizi, e dall'altra sullo sviluppo del sistema locale attraverso la valorizzazione delle risorse e delle competenze professionali dei cittadini stranieri;
- la concertazione e la condivisione.** L'azione sinergica deve, con il tempo, creare un'identità e una coesione stabile tra tutti i soggetti coinvolti, attribuendo alla rete la caratteristica di soggetto riconosciuto della filiera in ogni territorio;
- II. **l'impegno dei membri.** I soggetti partecipanti con l'attivazione della rete, di fatto, sanciscono un accordo, con il quale si assumono le proprie responsabilità sulle scelte da compiere e sugli impegni da assumere, da cui dipenderà la capacità organizzativa, gestionale ed imprenditoriale della rete;



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

A titolo indicativo, vengono elencate **tipologie di attori** che risultano essere membri delle reti studiate nell'ambito del progetto.

- Centri per l'impiego
- Agenzie di intermediazione del mercato del lavoro
- Enti Locali e altri enti Pubblici
- Soggetti del terzo settore che erogano servizi nella filiera
- Professionisti della formazione
- Agenzie Formative:
 - Scuole secondarie di primo e di secondo grado
 - CFP
 - Enti di formazione pubblici e privati
- Associazioni di categoria
- Imprese singole
- Associazioni culturali e/o sociali anche associazioni di stranieri
- Aziende sanitarie locali

La definizione degli obiettivi

Ogni sistema è caratterizzato dalla presenza di una **pluralità di enti** e quindi di **decisori**. Ciascuno di essi, per natura istituzionale o per scelta politica, ha propri obiettivi da perseguire. L'esistenza di obiettivi comuni, inevitabile, se si intende "fare rete", non comporta che tutti i soggetti attribuiscano a ciascuno di essi lo stesso ordine di priorità o la stessa importanza. La presenza di una pluralità di obiettivi non può essere sopravanzata mediante il lancio di un obiettivo più alto; un meta-obiettivo può avere un potere di attrazione, ma presenta anche un forte rischio di rimanere astratto. La possibilità di **garantire la convivenza di obiettivi ed orientamenti diversi**, canalizzandoli verso un fine comune (obiettivo della rete) è quindi una condizione sostanziale per operare in rete.

E' pertanto indispensabile identificare e formalizzare gli **obiettivi** che si intende perseguire mediante la rete, declinandoli in **modo chiaro, puntuale**. Affinché fungano da guida nella progettazione e nella valutazione delle attività devono essere descritti in termini operativi, cioè **risultati** concreti e non generiche dichiarazioni.

Questa azione definitoria, per essere efficace e non restare "lettera morta", deve essere **condivisa**. Necessitano pertanto momenti di confronto e di concertazione tra gli attori, in modo da creare un'identità ed una coesione stabile. Bisogna riuscire a conciliare ed a valorizzare le singole vocazioni e specificità,



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

dando così forma ad una reciproca responsabilità che coinvolge tutti gli interessati, inquadrando in una visione uniforme e sinergica le peculiarità.

D'altro canto, la scelta degli obiettivi non può essere fatta solo "a tavolino", ma richiede un'analisi del **contesto** in cui si opera: i servizi presenti, il quadro normativo, i bisogni di cui sono portatori gli utenti, le opportunità, le criticità, ecc. sono elementi fondamentali di cui tener conto nel definire gli obiettivi di rete e nel prefigurarsi la sua fisionomia.

Questa fase di ricognizione del contesto è stata svolta nell'ambito del progetto SINTESI e si basa sull'individuazione dei nodi critici riportati nella prima parte della presente guida. Gli obiettivi della rete quindi dovrebbero in linea di principi mirare ad affrontare uno o più dei nodi già individuati.

La definizione degli obiettivi della rete tuttavia necessita di ulteriore lavoro in quanto è un passaggio molto delicato della vita della rete che non va sottovalutato e che richiede tempi e risorse: definire gli obiettivi significa definire la mission della rete, cioè la sua ragion d'essere.

Una esemplificazione

Per definire con maggiore precisione gli obiettivi, il gruppo di lavoro potrà avvalersi di un metodo di lavoro che, avendo sempre come scopo il miglioramento dei servizi erogati ai cittadini stranieri, aiuta in primo luogo a identificare il bisogno di collaborazioni e in secondo luogo a definire se a tale bisogno si può far fronte ricorrendo alla semplice azione di networking (collaborazione) o se viceversa è necessario attivare una rete.

1a attività

Analizzare le criticità per ogni servizio sotto il profilo delle finalità del lavoro di rete: del migliorare la qualità del servizio, ampliare le opzioni (la densità del servizio), rafforzare la visibilità, razionalizzare l'impiego delle risorse.

Finalità della rete o del networking	Quali sono i nodi critici per ogni servizio			
	Servizio 1	Servizio 2	Servizio ...	Servizio n
Pubblicizzare il servizio				
Migliorare qualità				
Ampliare le opzioni per l'utente				
Rafforzare la visibilità				
Razionalizzare le risorse				



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

...ect				
--------	--	--	--	--

In questo primo passaggio, l'analisi si basa sulla conoscenza diretta del servizio e solo in casi particolari può richiedere un'analisi ad hoc.

2a attività

Per i servizi più critici, come risultano dal precedente step, si procede cercando di analizzare quale fase e attività potrebbe essere svolta in collaborazione con altri attori esterni e per quale motivo:

Si può usare la seguente matrice

Servizio: _____

Fasi/attività	Cosa abbiamo bisogno e da chi? Cosa può offrire e per quale motivo?			
	Attore1	Attore 2	Attore ...	Attore n
Analisi bisogni				
Pianificazione				
Reperimento risorse				
Realizzazione				
Sviluppo Know how				
Sviluppo Risorse umane				
Valutazione				
Esiti (inserimento)				
...ect				

Le informazioni inserite nelle caselle danno sostanzialmente la misura di quanto vale la penna o meno di iniziare a ragionare in termini di rete. Se gli input di cui si ha bisogno sono numerosi e provengono da diversi attori, allora vuol dire che esistono le prime indicazioni per la creazione di una rete. Se viceversa gli input sono poco numerosi oppure provengono da un unico attore allora vuol dire che è più opportuno parlare di una partnership tra due soggetti e non di rete.



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

La costruzione della rete

Progettare e gestire in rete il processo di erogazione di un servizio è complesso anche a causa della pluralità dei **vincoli** che condizionano l'agire dei soggetti coinvolti. Si possono riscontrare difficoltà operative conseguenti alla necessità di osservare diversi procedimenti ed adempimenti amministrativi o alla presenza di differenti sistemi di valutazione dei risultati, dalle prescrizioni di calendario, dalle diverse esigenze programmatiche, dalla struttura delle responsabilità presente nelle diverse organizzazioni. Ulteriori ostacoli possono nascondersi in aspetti apparentemente innocui quali, ad esempio, il diverso significato e la natura del meccanismo di delega negli enti che partecipano ad una rete. Sul piano operativo ciò può comportare difficoltà comunicative tra ruoli e all'interno di tavoli di lavoro che possono essere disomogenei.

L'aspetto più rilevante del problema è però rappresentato dal **grado di autonomia** degli enti operanti in rete: anche in presenza di una piena condivisione degli obiettivi di sistema, molti di essi non possono prescindere dall'appartenenza ad un sistema sovra-ordinato che molto spesso ne prescrive o determina i comportamenti. Una pianificazione efficace ed attuabile dei servizi in rete richiede, pertanto, da un lato il rispetto dei vincoli di ciascun soggetto e dall'altro la valorizzazione dei suoi effettivi spazi di autonomia.

La gestione dei processi di rete ha nella **gestione dei flussi informativi** un fattore di criticità, molto più rilevante della gestione delle operazioni, per le quali spesso la competenza e l'esperienza dei singoli partner rappresentano una sufficiente garanzia di qualità. Ad esempio, se servono informazioni sulla situazione sociale di un utente per avviare un intervento di inserimento in situazione di disagio, è decisivo poterne disporre fin dalla fase di progettazione, così come è determinante che gli sviluppi dell'intervento producano informazioni che tornino tempestivamente a chi opera sul campo: il flusso di informazioni (bidirezionale) tra Regione, EE. LL e CPI, CPIA e vari ETS interessati è fattore decisivo per il successo.

Proprio perché nei processi di rete i flussi decisionali o informativi, così come lo scambio di risorse (tecnologiche e professionali), transitano tra enti diversi, essi possono dunque rappresentare un volano potente per il miglioramento del sistema oppure limitarne, se non addirittura bloccarne, la funzionalità e l'efficacia.

I diversi enti che si incontrano nella rete sono inoltre portatori di **diverse culture organizzative e professionali**. Proprio in ciò sta probabilmente il principale fattore propulsivo della rete, ma anche altrettanto probabilmente il principale ostacolo ad una reale produttività. Il collimare delle culture non è ottenibile per decreto e non è soltanto frutto dell'intenzionalità dei decisori. La direzione di un singolo ente può spingere fortemente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio, gli operatori coinvolti possono essere convinti della bontà dell'operazione, ma possono non essere semplicemente incapaci di lavorare con altri o disposto al cambiamento.

Anche le metodologie operative utilizzate dai diversi soggetti, pur operando su servizi simili o in funzione di analoghi risultati, possono essere sensibilmente diverse.

Operativamente di tratta di compiere, sempre attraverso la progettazione condivisa e negoziata, i passi tipici di ogni processo di **pianificazione operativa**, qui di seguito sinteticamente presentati in una sequenza



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

legata ad una logica espositiva. Nella realtà essi sono strettamente collegati tra loro, spesso si sovrappongono ed ognuno può essere rivisto in relazione agli altri, secondo un **approccio** di tipo **sistemico**.

Grafico 4

Il processo di costruzione della rete

1° step

Individuare interessi e finalità comuni

Delineare una formula organizzativa a breve e medio termine

Fase informale

Fase semi-formale

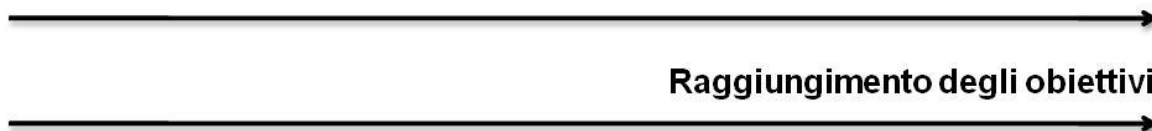
Fase formale

1° step

**Protocollo di intesa
Comitato di coordinamento per gestire
la transizione**

Costituzione Rete

Tempo



La progettazione dell'offerta di servizi

Si tratta innanzitutto di definire la **mapa dei servizi/attività** che la rete intende offrire ai diversi target di utenza (che possono essere anche interni nel caso di una rete che si pone come obiettivo prioritario la razionalizzazione ad esempio dello scambio di informazioni tra enti). I contenuti dell'offerta naturalmente possono essere svariati a seconda delle specifiche situazioni e possono riguardare la creazione di nuovi servizi o il miglioramento delle modalità di erogazione di servizi già in essere.

In seconda istanza occorre definire le **modalità** attraverso le quali vanno erogati i servizi, individuando le operazioni da compiere, i soggetti responsabili, i tempi, gli strumenti da utilizzare, i requisiti da rispettare ecc.

E' un'operazione delicata quanto necessaria, che richiede attenzione per non incorrere nel rischio di un eccessivo "dirigismo" o viceversa un'eccessiva libertà di azione: si tratta in altri termini di trovare il punto di



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

equilibrio tra ingegnerizzazione dei processi di produzione dei servizi (procedure, strumenti, ...) e flessibilità di applicazione a esigenze specifiche (bisogni, condizioni operative, ...).

Nel caso ad esempio dei servizi alla persona, fortemente centrati sulla relazione operatore-utente, la formalizzazione delle attività potrebbe essere percepita come la volontà di "irrigidire" una realtà dinamica ed in continua evoluzione, racchiudendola in un qualcosa di statico e di troppo prescrittivo. Ma se questo è il rischio di cui tener conto, non deve essere il motivo per non sforzarsi di definire indicazioni operative e procedure, lasciando agli operatori della rete il compito di adattare sul campo e di implementare quanto proposto. Solo in questo modo si riesce a garantire quell'uniformità di azione e di stile di lavoro che deve contraddistinguere la rete. Un modo per evitare, o perlomeno ridurre, i rischi sopra esposti è ancora quello della condivisione, che in questo caso deve coinvolgere, oltre ai decisori, gli operatori che a diverso titolo intervengono sul campo nell'erogazione dei servizi di rete.

Il lavoro di progettazione per essere efficace deve prevedere un esame di **fattibilità** che tenga conto delle competenze e risorse (umane, strumentali ed economiche) di cui la rete può effettivamente disporre e della compatibilità con i vincoli.

Allo stesso tempo si possono prefigurare diversi modelli di offerta gestita in rete:

servizi offerti da un ente, per la produzione dei quali fa ricorso a input provenienti da diversi attori. L'intensità delle relazioni che regolano gli scambi tra ente e i vari attori nonché gli specifici interessi e motivazioni degli attori stessi fanno sì che nasca una rete o viceversa si continui a lavorare in forma di networking.

servizi identici erogati da più enti, per la progettazione dei quali è stato svolto un lavoro comune e sono state condivise delle risorse nelle diverse fasi di gestione dei servizi stessi. In questo caso l'utente può rivolgersi ad uno degli enti della rete a seconda delle sue esigenze ricevendo lo stesso servizio.

servizi differenziati erogati da più enti, per la progettazione dei quali però sono stati condivisi metodologie e strumenti di lavoro (know how) e/o altre risorse strumentali. (Esempio: lo stesso modello per la certificazione delle competenze in uscita).

servizi integrati erogati da uno o più enti, per la produzione dei quali è necessaria la collaborazione di diversi attori i quali lavorano sulla base di un comune programma e si rivolgono agli stessi target di utenza. Esempio: bilancio delle competenze, gestione stage, sostegno attraverso interventi di carattere sociale sono prestazioni che pur essendo erogate da diversi enti sulla base delle proprie specifiche competenze, fanno parte di un unico servizio appositamente progettato attraverso un lavoro di rete.

La definizione della struttura organizzativa

A partire dalle esperienze esaminate si può costruire un'ipotesi di modello organizzativo sia per il consolidamento delle reti attivate sia per la promozione di nuove.



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

Le fasi di definizione delle finalità, dei bisogni e dell'offerta presuppongono un lavoro di analisi che prevede i passaggi:

1. *proposta da parte dei promotori*. La proposta di realizzazione di una rete nasce solitamente in maniera spontanea da un gruppo di soggetti appartenenti ad uno o più enti della filiera. A tal fine, si avviano i primi contatti tra gli ideatori ed opinion leader per l'illustrazione delle opportunità e successivamente la formulazione e stesura della "proposta" della rete.
A seguito del lavoro di confronto e di approfondimento avviato sul territorio, un ente (ad esempio un CPI), si fa promotore della rete (capofila) e dà vita ad iniziative di promozione della rete e di legittimazione presso gli enti pubblici di riferimento.
2. *Costituzione di uno "spazio" di concertazione* per i membri, o loro rappresentanti e soggetti portatori di interessi (rilevanti) per il territorio/settore della rete. Il primo obiettivo del processo di concertazione è quello della messa a punto di un progetto di attuazione dell'idea-proposta che sta alla base della nascita della rete; all'interno del progetto, è opportuno fin dai primi passi formare un gruppo di persone con "delega" dal proprio ente, che chiamiamo nucleo tecnico, con compiti di coordinamento. La nomina di un responsabile di rete può avvenire successivamente.

Il nucleo tecnico gioca un ruolo centrale e di fatto costituisce il "luogo" dove alcune persone che operano a vario titolo all'interno degli enti di appartenenza si incontrano per svolgere compiti specifici che possono riguardare diversi aspetti della vita della rete.

Definendo in questo modo il nucleo tecnico si pone inevitabilmente la questione della sua conduzione, della sua legittimazione ed in modo particolare del livello di autonomia decisionale con il quale esso può funzionare.

Una variabile che può aiutare a definire il livello di autonomia decisionale del nucleo è data dalle **tematiche** che esso può trattare:

- aspetti operativi e di coordinamento riguardo alla normale attività della rete;
- obiettivi di qualificazione e/o innovazione dei servizi o dei processi della rete;
- processi e le modalità di funzionamento della rete;
- valutazione dell'operato e dei risultati della rete;
- sviluppo della rete.

E' "normale" che quando un "gruppo di persone appartenenti a diversi enti" si dedica ad aspetti operativi, e in particolare alla revisione di processi, il potere decisionale del gruppo può anche essere relativamente basso.

Se invece il gruppo inizia a lavorare sui servizi o ad altri aspetti che interessano il funzionamento complessivo della rete allora inevitabilmente si pone la questione del potere decisionale anche a livello più elevato.



In ogni caso si pone la questione della **legittimazione** del nucleo che è il presupposto per garantire il giusto livello di autonomia operativa.

Sulla base dell'esperienza e del lavoro di analisi nell'ambito del nostro progetto, possiamo proporre uno schema funzionamento della rete articolato in tre livelli:

- **livello politico-strategico:** un organo rappresentativo (di tutti gli enti appartenenti alla rete) che si riunisce poche volte all'anno e si occupa di strategie, programmazione e valutazione, con obiettivi anche di ri-programmazione, ri-progettazione e di revisione delle finalità.
- **Livello tecnico-progettuale:** un gruppo tecnico e di coordinamento con il compito di gestire il funzionamento della rete dalla progettazione operativa, all'organizzazione delle attività, al monitoraggio e alla valutazione. Tali organi si riuniscono con una frequenza maggiore e sono aperti ad un maggior numero di soggetti.
- **Livello operativo:** svolgimento delle attività, progettate e programmate al livello precedente (che dipendono dalle finalità della rete), nei diversi "punti di erogazione" che possono essere i singoli istituti e/o altri enti. Anche in questo livello sono spesso previsti gruppi di lavoro specifici che operano in relativa autonomia.

I tre livelli dello schema di funzionamento possono essere incrociati con la tipologia delle reti citata nel precedente paragrafo (che qui riportiamo brevemente per facilitare la lettura³) per stabilire di volta in volta, a seconda del tipo di rete e del livello di funzionamento quale sia lo scopo di ogni gruppo di lavoro. Nella tabella che segue diamo una breve descrizione dei livelli di funzionamento in relazione ai tre tipi di reti.

Livelli di governance	Tipologia di rete		
	Rete Istituzionale	Rete progetto	Rete soggetto
Politico-strategico	Si svolge attraverso la stipula di accordi formali	Si concretizza nel legittimare l'avvio della	Svolge un ruolo forte sia in fase di programmazione sia

- ³ **Reti istituzionali:** forme di collaborazioni inter-organizzative con un alto contenuto istituzionale in quanto le attività svolte dai diversi enti sono previste da **normative o da accordi istituzionali** e si inseriscono nella catena di fornitura di servizi gestiti da un ente finale.
- **Reti-progetto:** forme organizzative **temporanee** delle relazioni inter-organizzative, nate per gestire un **obiettivo-progetto specifico**. Offrono un vantaggio a breve termine che coincide con l'erogazione di servizi specifici, sfruttando l'esistenza di finanziamenti specifici, il non utilizzo momentaneo di risorse già disponibili o una diversa finalizzazione di attività svolte comunque dagli attori coinvolti.
- **Reti-soggetto:** aggregazione di attori caratterizzate da una **propria autonomia** nel definire la mission e la strategia operativa, finanziaria ed organizzativa. La rete non è semplicemente una forma di collaborazione tra attori, ma una modalità organizzativa attraverso cui singoli attori danno vita ad un **soggetto diverso** con proprie risorse e finalità progettuali.



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



	tra gli enti membri della rete	rete attraverso un "incarico" al livello tecnico - progettuale.	in fase di monitoraggio e valutazione
Tecnico-progettuale	Ogni ente svolge la funzione tecnica rispetto alle proprie competenze. Il coordinamento consiste nello scambio di input e informazioni e spesso è lasciato sulle relazioni interpersonali (informali)	Gioca un ruolo forte da protagonista in quanto spesso la parte visibile della rete coincide con l'attività del gruppo tecnico. Composizione a "geometria variabile"	Ricopre un ruolo molto importante e decisivo per il funzionamento della rete, progettando attività, servizi e processi organizzativi. Composizione stabile e a "geometria variabile" a seconda delle necessità.
Operativo	Ogni ente svolge le attività istituzionali previste dalla documentazione formale di istituzione della rete	Gli enti della rete delegano ad un "esperto" (interno/esterno) la partecipazione al livello tecnico-progettuale nonché la realizzazione a livello operativo.	Gli enti realizzano attività e servizi promossi dalla rete e progettati a livello tecnico. Il livello operativo è importante per la valutazione in quanto fornisce feed-back.

Per l'implementazione dei tre livelli di funzionamento possono essere costituiti appositi gruppi di lavoro composti da referenti dei diversi enti che appartengono alla rete.

Passiamo ora a fare alcune **considerazioni di carattere generale** sulle modalità di funzionamento dei diversi gruppi e sulle relazioni tra di loro.

Un primo aspetto riguarda la **composizione** dei gruppi: mentre nel **gruppo politico-strategico** tende ad essere fissa, in quanto cambia solo con l'ingresso di nuovi membri o l'uscita di vecchi, quella dei **gruppi tecnici** può variare a seconda della natura dei compiti. Il gruppo tecnico, per raggiungere i propri obiettivi, può essere infatti allargato a nuovi membri sia per integrare nuove competenze sia per aumentare il suo potere decisionale. E' in questo senso che usiamo il termine "nucleo tecnico", cioè per mettere in evidenza la dimensione operativa che è rafforzata dalla presenza di diversi specialisti, non in pianta stabile, ma per il tempo necessario per concludere una determinata attività.

Il turn over di persone con competenze diverse necessita però di una **continuità** che può essere garantita da un **gruppo tecnico stabile** ristretto, da strumenti pianificatori molto efficaci oppure da un ruolo forte, anche sul piano tecnico, del gruppo politico-strategico.

Riguardo invece alle interrelazioni tra livello strategico ed operativo, si possono prefigurare due opzioni:



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

- Un primo "modello", più "ortodosso" prevede che l'organo politico-strategico stabilisca le linee di azione e che il cantiere le realizzi. Tuttavia anche in questo caso la relazione tra i due livelli non è così lineare e soprattutto non è unidirezionale. E' probabile che le persone che operano nel nucleo, possedendo competenze tecniche rispetto agli ambiti di lavoro, contribuiscano, in misura più o meno rilevante, a stabilire strategie e linee di azione. In questo caso l'organo politico fornisce al cantiere la legittimità e le risorse tecnico-finanziarie necessarie al suo funzionamento.
- Un secondo "modello" è quello secondo cui il gruppo tecnico, sulla base di deleghe concesse a tutti i membri dai rispettivi enti di appartenenza, svolge contemporaneamente compiti sia di programmazione strategica sia di realizzazione. In questo caso viene a mancare un effettivo momento di controllo esterno svolto da parte dell'organo politico su quello tecnico e, più in generale, una "dialettica" tra i due organi.

Per quanto riguarda il livello operativo, ci limitiamo ad osservare che il suo funzionamento dipende dalla qualità del lavoro svolto dal livello tecnico progettuale e quindi dal livello di accettabilità delle proposte operative avanzate. Ciò ovviamente riguarda quelle situazioni nelle quali i servizi e le attività progettate a livello tecnico devono essere poi applicati dalla totalità degli operatori degli enti coinvolti. Nel caso in cui tali servizi e attività devono essere implementati dalle persone che fanno parte del nucleo il problema certamente non si pone.

Grafico 5

L'architettura organizzativa per la governance della rete





Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITA' DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITA' RESPONSABILE

La definizione del sistema informativo

Per garantire la **circolazione delle informazioni** all'interno della rete è importante che i processi di comunicazione siano progettati in modo da essere "aperti" all'alimentazione ed alla lettura di tutti i partner, per evitare il più possibile "asimmetrie" informative che comunque si creano nelle normali relazioni sociali e professionali. Vanno studiate le modalità di comunicazione sia all'interno che all'esterno, per diffondere, in fase iniziale, la natura e le finalità della rete e in seguito i risultati raggiunti, le criticità riscontrate, le prospettive di sviluppo. Ad esempio per presentare le opportunità offerte dalla rete si potrebbero organizzare incontri, distribuire documentazione cartacea o utilizzare spazi dei siti istituzionali.

Gli obiettivi di un sistema informativo possono essere molteplici:

- comunicazione esterna finalizzata a far conoscere agli utenti i servizi della rete e le modalità di erogazione;
- comunicazione esterna finalizzata a far conoscere le finalità e la missione della rete allo scopo di legittimare e di posizionare la sua presenza all'interno territoriale dei servizi;
- comunicazione interna finalizzata alla creazione e alla condivisione del know how e della cultura della rete (finalità, valori, metodologie e approcci, ecc)
- comunicazione interna finalizzata a rendere più fluidi i processi decisionali e organizzativi (riunioni di coordinamento, comunicazione delle decisioni, ecc).

I documenti formali relativi alla costituzione della rete (accordi di programma, protocolli di intesa, ecc,) ma anche i documenti di progettazione dei servizi e/o di descrizione di procedure più operative possono svolgere una funzione determinante nella creazione e nel rafforzamento della cultura organizzativa interna alla rete.

L'elaborazione del sistema di monitoraggio e valutazione

La rete come un sistema organizzato necessita di meccanismi di monitoraggio e valutazione con lo scopo prevalente di fornire ai decisori le indicazioni necessarie per correggere/migliorare in itinere il processo di erogazione dei servizi e per procedere al riesame periodico dell'efficacia e dell'efficienza (della rete stessa, del processo di produzione, dei risultati). Questa finalità deve essere esplicita e riconosciuta sia dai responsabili della rete sia dagli operatori stessi attraverso un patto esplicito.

Monitoraggio e valutazione rappresentano infatti elementi sostanziali dello stesso processo di produzione e non una sovrastruttura burocratico-amministrativa che può essere interpretata come conflittuale rispetto agli obiettivi produttivi. La funzione di controllo va distinta da quella di produzione, ma opera al servizio di quest'ultima, come strumento indispensabile di management sia a livello strategico che operativo.



Progetto co-finanziato
dall'Unione Europea



REGIONE LIGURIA



MINISTERO del LAVORO
AUTORITÀ DELEGATA



MINISTERO
DELL'INTERNO
AUTORITÀ RESPONSABILE

E' perciò essenziale condividere e prendere consapevolezza del significato e del valore del monitoraggio e della valutazione, solo successivamente si può passare alla definizione delle modalità operative, individuando gli oggetti da tenere sotto controllo, i tempi di realizzazione, gli strumenti da utilizzare, i criteri di elaborazione e di utilizzo delle informazioni raccolte. Tutto questo diventa più difficile in fase di avvio della rete, quando inevitabilmente non è dato di conoscere tutte le variabili che potrebbero entrare in gioco e pertanto il processo di controllo necessita di riprogettazione. Quando invece la rete è stabile ed il servizio è più consolidato diventa più chiaro che cosa controllare e come valutare gli output prodotti.

Il governo della rete e del networking

Il pieno sfruttamento dei benefici della rete richiede una precisa azione di **governo**. Per le considerazioni espresse in precedenza, risulta evidente che tale governo non può configurarsi come un'azione di tipo gerarchico, né come un semplice, e semplificatorio, intervento di razionalizzazione.

Il governo della rete richiede capacità più di natura politica che gestionale, un marcato orientamento imprenditoriale, competenze di management strategico (programmazione, pianificazione e controllo degli apporti delle diverse funzioni e "linee di produzione").

Chi governa la rete deve possedere una visione a lungo termine (perché i benefici si ottengono nella continuità, quasi mai in misura consistente a breve), orientamento al risultato, capacità di leadership (per tenere insieme il sistema degli obiettivi cui si aggancia il consenso dei partner), capacità di *coaching* (per valorizzare e sostenere gli apporti individuali che permettono la cooperazione).

La produttività del lavoro in rete viene garantita dalla capacità dei soggetti coinvolti, ciascuno nel proprio ruolo, e dunque in particolare dalla capacità del soggetto che governa la rete di:

- sviluppare la convergenza tra gli enti partner, attraverso la **concertazione sugli obiettivi** e l'assunzione convinta delle soluzioni proposte, degli impegni ed obblighi conseguenti;
- razionalizzare la **pianificazione** dei **servizi** e degli investimenti (non necessariamente economici) necessari per attuarla;
- ottimizzare l'**impiego delle risorse**, favorendo le economie di scala
- garantire l'**equità** (la reciprocità) dello **scambio** tra i soggetti coinvolti nel processo di produzione;
- promuovere modalità omogenee e condivise di gestione e **sviluppo delle risorse professionali** (la convergenza sugli obiettivi si traduce nella coerenza dei comportamenti di chi attua le operazioni necessarie per conseguirli);
- valorizzare il **plusvalore prodotto** dall'integrazione (sia in sede di destinazione dei finanziamenti che mediante opportune azioni di marketing istituzionale);
- presidiare la funzionalità della rete mediante un **controllo sistematico** dei risultati, dei processi e dei flussi.