



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Le reti interorganizzative

Prof. Mauro Salvato
mauro.salvato@unipd.it

Portogruaro 13/09/2017

Cos'è una rete?

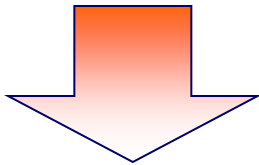
**La rete è un campo strutturato
di relazioni di scambio e di fiducia
fra organizzazioni funzionalmente
interdipendenti**

I rapporti fra le organizzazioni

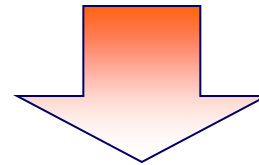
Le organizzazioni hanno funzionalmente bisogno di quanto prodotto e offerto da altre organizzazioni.

Le organizzazioni entrano in rapporto di scambio al fine di poter operare in ambienti negoziati e quindi prevedibili.

Le organizzazioni entrano in rapporto di scambio fra di loro per acquisire due input fondamentali:



Risorse



Legittimazione

Il rapporto fra organizzazione e ambiente

- Il rapporto con l'ambiente (contesto esterno) è cruciale, in quanto l'organizzazione trae da esso l'energia necessaria (risorse e legittimazione) al suo funzionamento.
- L'ambiente è fonte di incertezza per l'organizzazione, perchè muta rapidamente ed è fuori del suo controllo.
- Il rapporto con l'ambiente richiede flessibilità, capacità di adattamento e di apprendimento.

Diversi modi di vedere l'ambiente

Si va da una visione passiva dell'organizzazione nei confronti dell'ambiente, ad una visione in cui l'organizzazione attiva e negozia i rapporti con il proprio ambiente.

1. **Ambiente come vincolo:** dipendenza dalle contingenze esterne
2. **Ambiente del compito:** dipendenza dalla tecnologia
3. **Ambiente come nicchia:** strategia di attivazione
4. **Ambiente come reticolo interorganizzativo:** ordine negoziato

Strategia di adattamento

L'ambiente è visto come l'insieme di **vincoli** di carattere tecnologico, economico, sociale, politico, istituzionale, che condizionano dall'esterno l'organizzazione.

L'organizzazione cerca di adattare la propria strategia e la propria struttura ai vincoli, alle sfide e ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Ambiente  **Strategia**  **Struttura**

Strategia reattiva

Strategia di attivazione

L'ambiente è visto come l'insieme delle opportunità e dei bisogni latenti che l'organizzazione sa cogliere ed interpretare prima di altri, progettando risposte innovative.

L'organizzazione seleziona e attiva nuove nicchie ambientali, in virtù della sua capacità cognitiva di rappresentazione e apprendimento.

Struttura  **Strategia**  **Nicchia ambientale**

Strategia proattiva

Lo scambio organizzativo

Una relazione di scambio consiste di transazioni volontarie che coinvolgono il passaggio di risorse tra due o più attori organizzativi per mutuo beneficio.

Lo scambio è caratterizzato da:

- **volontarietà**
- **reciprocità**
- **condivisione delle regole**

Lo scambio non implica un rapporto formale di autorità, ma può essere asimmetrico. In questo caso si parla di **rapporto di potere**, definito appunto come relazione di scambio asimmetrico.

La *governance* della rete

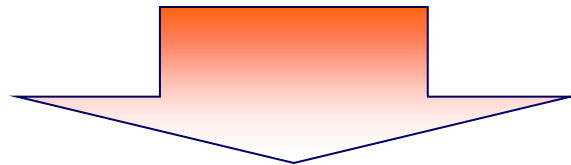
- Se la rete interorganizzativa è un campo strutturato di relazioni di scambio e fiducia fra organizzazioni funzionalmente interdipendenti,
- si ha **governance** della rete allorché determinati attori, privati o pubblici, provvedano intenzionalmente a progettare, gestire e mantenere un sistema di scambi reciproci basato su regole condivise.
- La governance è una situazione di responsabilizzazione al plurale, un “effetto di governo” prodotto dall’azione di molteplici attori in relazione di scambio e fiducia fra loro.
- La rete può assumere diverse strutture in relazione alla natura delle transazioni e alla regolazione delle stesse.

I confini di una rete

Una rete definisce i propri confini sulla base degli attori che coinvolge, delle relazioni che attiva e degli effetti che produce.

La rete oltrepassa i confini organizzativi e mette in relazione organizzazioni diverse o parti di esse.

Il confine giuridico della singola organizzazione diventa permeabile rispetto alle relazioni funzionali fra le diverse organizzazioni coinvolte.



I confini di una rete sono definiti dalle relazioni rilevanti tra gli attori coinvolti

La struttura della rete

Nodi

- Singole entità organizzative, intese come sistemi specializzati aperti, dotati di elevata capacità di autoregolazione.

Interdipendenze

- Interdipendenze funzionali fra le entità organizzative per l'acquisizione di *input* e per la produzione di *output*.

Regole

- Regole che presiedono gli scambi fra le entità organizzative, *in primis alla* ripartizione dei costi e dei benefici fra i partner.

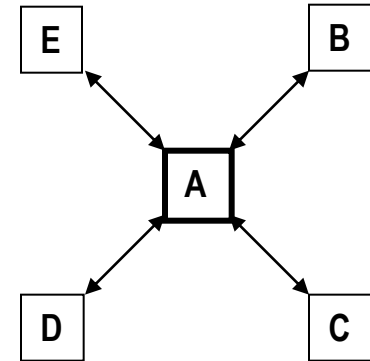
Processi

- Processi di comunicazione e di presa delle decisioni; procedure di pianificazione, coordinamento e controllo.

Strutture idealtipiche di rete

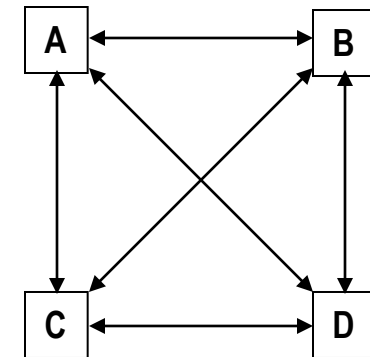
Rete centralizzata

Un solo nodo ha relazioni bilaterali con tutti gli altri nodi e un ruolo di coordinamento centrale.



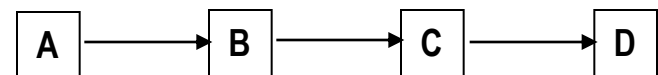
Rete policentrica

I nodi della rete sono in rapporto di interdipendenza reciproca e di coordinamento per mutuo adattamento.



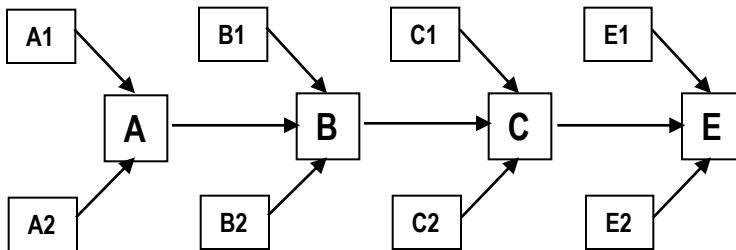
Rete acentrica

I nodi della rete sono in rapporto di interdipendenza sequenziale e si coordinano per procedure.

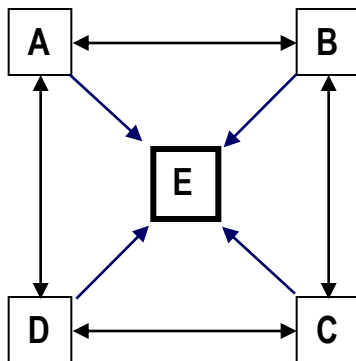


Esempi di strutture di rete

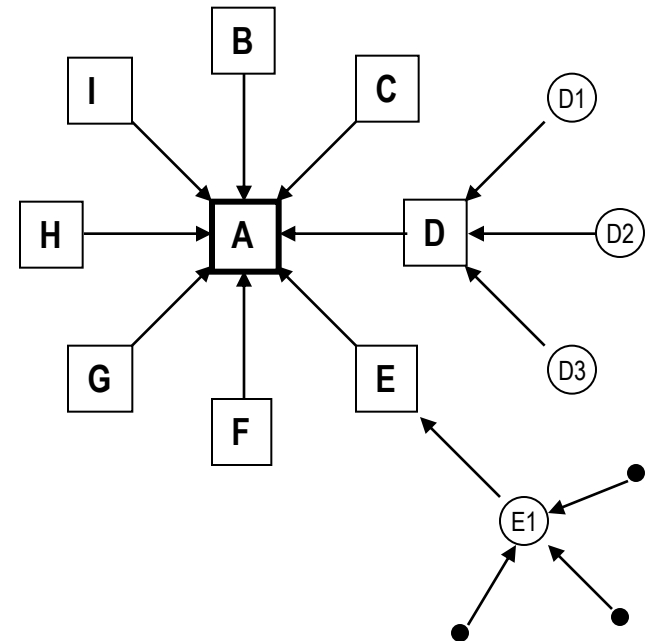
Rete a spina di pesce



Rete policentrica con un centro di regolazione



Rete quasi-gerarchica



La struttura della rete va ricostruita caso per caso

Il comportamento strategico degli attori

Il comportamento degli attori della rete, da un lato, soggiace a regole, dall'altro, presuppone una sfera di autonomia, che consente alla rete di operare in modo flessibile e rispondente, agli attori di perseguire i propri obiettivi.

- 1) gli attori organizzativi si comportano in modo strategico,**
- 2) le strategie degli attori si influenzano reciprocamente,**
- 3) l'interdipendenza fra le strategie crea un sistema di azione.**

La convergenza fra obiettivi individuali e obiettivi di sistema non può essere data per scontata, ma va perseguita attivamente da chi gestisce la rete attraverso processi di negoziazione e condivisione.

Il sistema di azione

E' un sistema di relazioni specifico e contingente che si struttura intorno ad un problema di azione collettiva.

Un sistema di azione sviluppa meccanismi di regolazione, mediante i quali coordina le azioni dei partecipanti (**regole del gioco**).

Meccanismi di regolazione relativamente stabili consentono di conservare la struttura della rete, cioè la stabilità dei giochi.

I giochi possono essere a somma zero, negativa o positiva.

- Nel gioco a somma zero le vincite di alcuni attori sono pari alle perdite di altri.
- Nel gioco a somma negativa, cercando il massimo risultato per sé, perdono tutti.
- Nel gioco a somma vincono tutti, cioè si crea valore, anche se questo può essere distribuito in modo diseguale fra gli attori.

Incertezza e potere

Nella rete non esiste formalmente una gerarchia, ma gli attori esercitano influenza e potere gli uni sugli altri.

Il potere è funzione dell'ampiezza dell'area di incertezza che un attore controlla in un certo sistema di azione.

L'incertezza può essere relativa ad un compito o ad un problema organizzativo. Sono fonti di incertezza e di potere:

- il controllo di risorse rilevanti per gli altri
- il controllo di relazioni esterne strategiche
- il controllo di informazioni chiave
- il possesso di competenze indispensabili
- la facoltà di determinare le regole del gioco

La cultura della rete

Le relazioni di rete sono influenzate da fattori di ordine culturale:

- **il linguaggio comune**, che consente di comunicare in modo rapido ed economico;
- **il riconoscimento reciproco** delle competenze e del ruolo svolto da ciascuno dei partner;
- **la fiducia reciproca**, costruita in base a precedenti esperienze di collaborazione che hanno provato l'affidabilità dei partner;
- **la condivisione di valori**, che è alla base dell'identità collettiva (noi) e consente di contenere i costi di controllo;
- **il senso di appartenenza**, che si fonda sull'identità collettiva.

La cultura condivisa è un potente fattore di integrazione della rete.

Se la cultura è debole, la rete si rivela una modalità di regolazione degli scambi più costosa del mercato e della gerarchia.

La cultura organizzativa

Una definizione

La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali, che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione ai problemi.

(E. Schein, 1984).

Le regole di comportamento

- Dalla cultura organizzativa discendono regole di comportamento tacite, non scritte, che spesso sono più cogenti delle norme formali.
- Chi viola le regole tacite è un **eretico**, che non può essere tollerato perché rompe l'armonia cognitiva e il sistema di valori consolidato dell'organizzazione: è pericoloso, va isolato (es. ridicolizzandolo).
- In alcuni casi le regole sono apparenti, nel senso che vi è un tacito accordo a non osservarle. Chi le richiama viene visto con fastidio.
- Le regole possono essere utilizzate come moneta di scambio: l'applicazione della regola viene sospesa o minacciata in cambio di qualcosa (denaro, riconoscimento del ruolo, intervento su altri ecc.)
- **La cultura di un'organizzazione è un potente fattore di influenza dei comportamenti individuali. In quanto tale, la cultura è un potente ed economico fattore di integrazione organizzativa.**

Tipi di reti

Tipi di reti

Le reti possono costituirsi intorno a:

- interessi economici condivisi da attori organizzativi omogenei per settore o territorio (*reti di impresa*);
- bisogni sociali condivisi da attori, che stabiliscono rapporti di aiuto reciproco (*reti di solidarietà*);
- politiche pubbliche che coinvolgono diversi attori pubblici e privati, interessi economici e bisogni sociali (*reti di policy*);

Reti d'impresa

L'azione imprenditoriale e manageriale si effettua sempre più entro confini che non sono quelli giuridico formali dell'impresa.

Le relazioni tra imprese - non la struttura formale - sono il vero contenitore e regolatore dei processi economici ed organizzativi.

“L'impresa rete è un sistema riconoscibile di connessioni multiple e di strutture entro cui operano nodi ad un alto livello di auto regolazione, in vista di fini comuni e risultati condivisi” (Butera, 1990).

Tipi di reti d'impresa

Rete monocentriche

Imprese sub-fornitrici legate alla committenza di un'impresa centrale:

- Decentramento della macro-impresa in unità organizzative autonome (Fiat)
- Unità di produzione legate ad un'impresa *no manufacturing* (Benetton)

Reti policentriche

Piccole imprese autonome legate da vincoli associativi:

- consorzi fra imprese (acquisti, promozione, export)
- associazioni di categoria

Rete acentriche

Piccole e medie imprese che hanno legami funzionali o territoriali.

- distretti industriali
- filiere locali
- joint-ventures

Modelli di reti d'impresa

Il modello più diffuso di reti d'impresa vede un'impresa leader di medie dimensioni attorno alla quale si aggregano piccole e piccolissime imprese.

Nel settore manifatturiero, l'impresa leader ha il rapporto con il mercato (spesso estero) e con il cliente (*main contractor*) e stabilisce le regole dello scambio: standard di produzione, tempi di consegna, prezzi. Le piccole e piccolissime spesso sono riluttanti a mettersi in rete, perché non vogliono rinunciare alla loro autonomia decisionale e al rapporto diretto con il mercato, ma la crisi le sta spingendo in questa direzione, in alternativa all'estinzione.

Nel settore commerciale le imprese leader stipulano in genere contratti di franchising, in cui si definiscono i vincoli: la localizzazione e il lay-out del negozio, l'assistenza e la formazione iniziale, i prezzi e il conto vendita. Il franchisee è un lavoratore autonomo, che ha margini ristretti di autonomia. A volte è un negoziante che per evitare di chiudere ha accettato di diventare un para-subordinato. L'investimento iniziale è variabile in relazione al valore del *brand* del franchisor, ovvero al mercato potenziale.

Reti sociali informali

Le reti sociali informali sono strutture di relazioni tra persone o gruppi con una certa regolarità e persistenza, non governate da regole formali, ma da regole di comportamento tacite. Spesso sono rinvenibili nell'ambito delle politiche sociali (es. reti di volontariato).

Sono reti caratterizzate da:

- Condivisione di valori
- Disponibilità di un surplus di risorse (tempo e denaro)
- Presenza di leader carismatici
- Produzione di significato per i membri
- Confini incerti e mutevoli
- Assenza di centro, centri multipli, centro mutevole
- Configurazione strutturale mutevole
- Funzioni multiple: aiuto, scambio, potere, status
- Relazioni di vario tipo con le istituzioni formali

Tipi di reti sociali

Reti ausiliarie

Reti informali tramite le quali le persone ottengono per sé e danno agli altri beni e servizi di cui hanno bisogno.

- Reti di solidarietà sociale (es. anziani, protezione civile)
- Reti di sostegno individuale, in caso di crisi (lutti, separazioni)
- Reti operatori/utenti (a margine dei servizi formali)
- Economie irregolari (banca del tempo, lavoro gratuito)

Comunità di pratiche

Reti di ricercatori, professionisti, operatori che condividono alcuni interessi scientifici e operativi, spesso a distanza in modo virtuale.

- Comunità virtuali fra studiosi (per diffondere l'informazione scientifica)
- Reti professionali fra operatori (per affrontare un problema in équipe)
- Reti di movimenti riformatori (per dare risposta un problema sociale)

Rapporto fra reti informali e istituzioni formali

- Le reti informali si propongono spesso per gestire funzioni e servizi pubblici, garantendo orientamento all'utente, flessibilità organizzativa e minori costi.
- Le istituzioni chiedono il rispetto di standard e procedure, imparzialità e trasparenza, come condizione per erogare contributi pubblici.
- Le due parti spesso sono portatrici di pregiudizi reciproci.
- Le istituzioni formali considerano inaffidabili e poco trasparenti le reti informali basate sul volontariato e sulla disponibilità personale.
- Le reti informali considerano rigide e burocratiche le istituzioni formali, che si reggono sui principi di imparzialità e trasparenza della P.A.
- La collaborazione è frutto di un delicato equilibrio, basato sul principio di sussidiarietà, sulla convenienza e sul rispetto reciproci.

Reti di politica pubblica

La **rete di politica pubblica (policy)** è una rete di rapporti fra parti di molte organizzazioni pubbliche e private che cooperano alla realizzazione di un programma pubblico, che si trovano ad operare simultaneamente nel mercato e nelle gerarchie amministrative (Hjern e Porter, 1980).

La rete di policy va ricostruita empiricamente, mediante l'identificazione degli attori coinvolti nel processo di policy, dei loro ruoli formali, degli obiettivi, dei vincoli e delle poste da loro controllate, delle loro strategie di comportamento.

Caratteristiche delle reti di policy

- Un obiettivo di policy da realizzare
- Un'organizzazione di secondo livello
- Attori orientati all'obiettivo (non alla funzione)
- Una sfera di discrezionalità (delega decisionale)
- Un conferimento di risorse adeguato alle funzioni da svolgere
- Una logica di programma (non di appartenenza organizzativa)
- Una struttura specializzata e flessibile
- Un grado integrazione variabile
- Forme di coordinamento ad hoc
- Forme di rendicontazione dei risultati raggiunti

Tipi di reti di policy

Reti di interessi (*policy networks*)

Sono reti fondate sull'interesse che accomuna un gruppo di attori coinvolti da una politica pubblica. Un esempio ne sono i “triangoli di ferro”, costituiti da gruppi di interesse, attori politici e amministrativi di settori specifici, che sviluppano un sistema di sostegno reciproco, per esercitare un controllo sulle politiche di settore.

Reti comunitarie (*policy community*)

Sono reti fondate su un sistema di valori e di conoscenze, che porta ad avere una visione condivisa di un problema di interesse pubblico, spesso di natura etica. Possono assumere la forma di comunità di pratiche, che coinvolgono i partner, anche in modo virtuale.

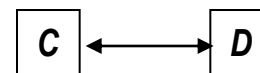
Comitati (*single issue networks*)

Sono reti che si costituiscono su singole questioni o decisioni che toccano un numero limitato di persone e cercano di coinvolgerne molte altre per influire sulla decisione. Hanno confini incerti e mutevoli, che variano in relazione al momento e al grado di attenzione che riescono a sollevare sul problema che li riguarda.

Reti intercomunali: convenzioni

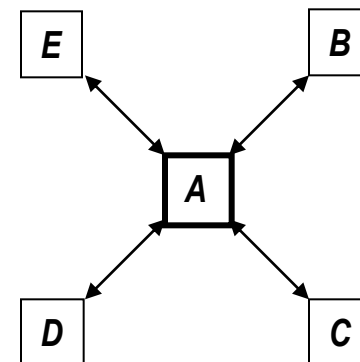
Convenzione semplice

Convenzione fra due comuni per la gestione di un servizio comune.



Convenzione con ufficio unico

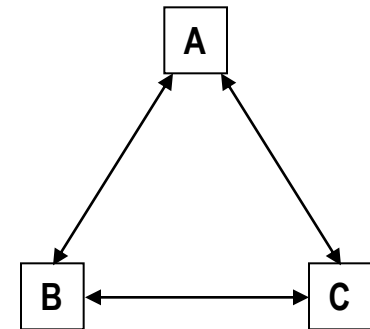
I comuni convenzionati conferiscono funzioni e risorse al comune capofila, che le gestisce per tutti in forma accentrata.



Reti intercomunali: unioni di comuni

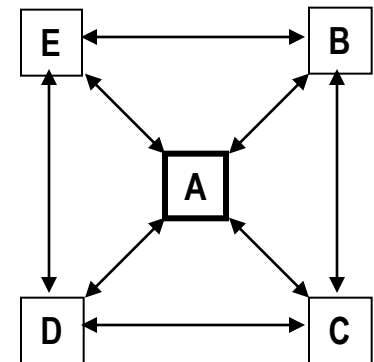
Unione di Comuni fra pari

Unione fra Comuni di dimensioni omogenee che condividono una serie di funzioni con un modello di governance paritetica.

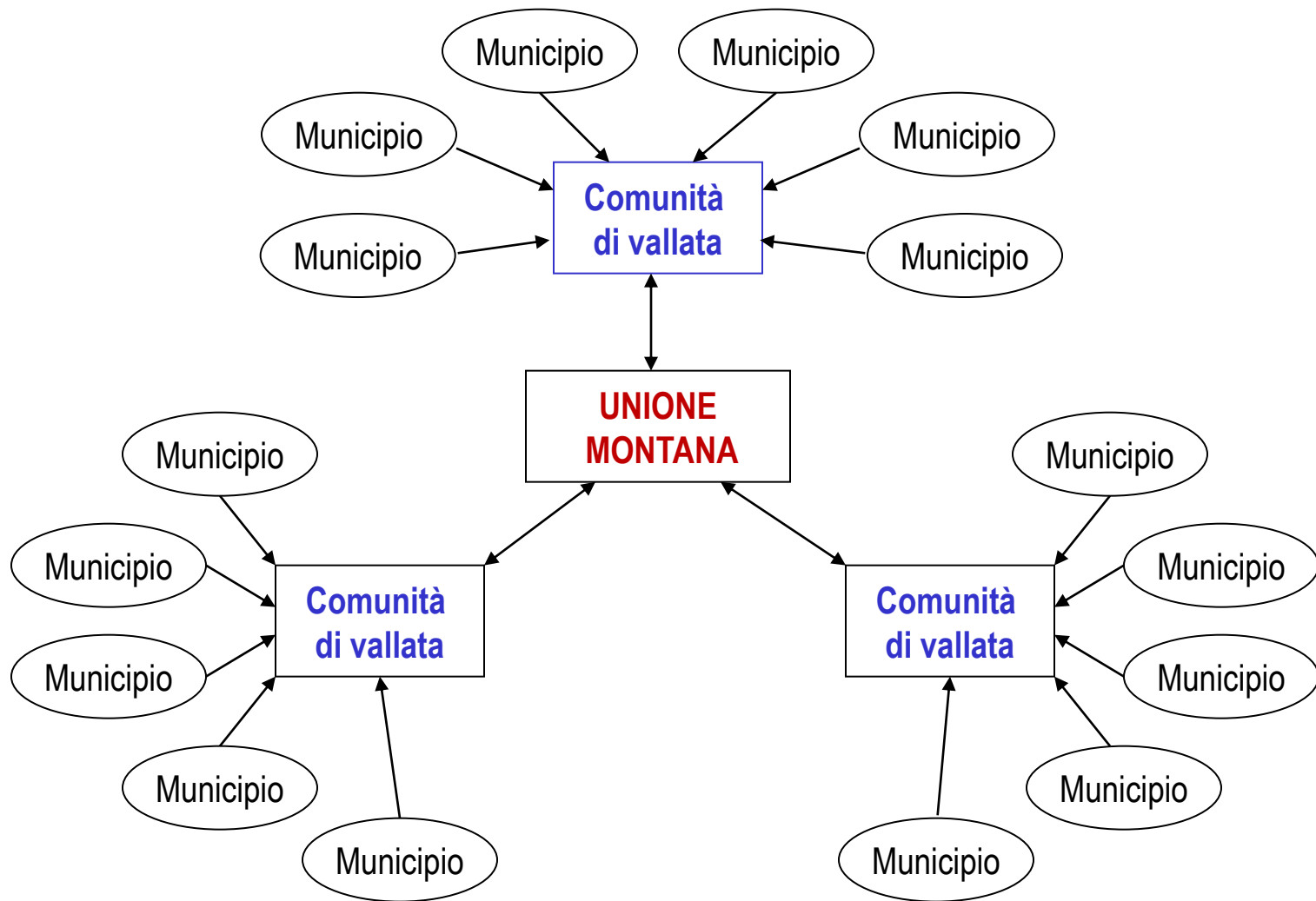


Unione con un centro di riferimento

Unione fra Comuni che gravitano su un centro più grande con funzioni urbane, che condividono funzioni a geometria variabile a seconda dell'obbligo o meno di gestione associata.



Reti intercomunali: unioni montane



Il management di rete

La rete non può essere gestita facendo ricorso all'autorità, perché la gran parte le reti non sono organizzate gerarchicamente.

La rete necessita di una forma specifica di management che provveda a:

- individuare e coinvolgere gli attori interessati
- condividere informazioni e conoscenze
- valorizzare e sviluppare le competenze dei partner
- individuare le risorse e l'apporto di ciascuno di essi
- negoziare i rapporti di collaborazione e di scambio
- definire i criteri di ripartizione dei costi e dei benefici
- facilitare le dinamiche di presa delle decisioni
- definire i ruoli e le responsabilità di attuazione delle decisioni
- promuovere l'appartenenza alla rete e la cultura della rete
- attivare le funzioni di monitoraggio e valutazione

Le competenze del manager di rete (1)

Conoscenze (sapere)

- Analisi e conoscenza del contesto
- Analisi organizzativa e interorganizzativa
- Pianificazione e controllo di gestione
- Analisi e valutazione delle politiche pubbliche
- Diritto degli Enti Locali e diritto dell'Unione Europea
- Psicologia dei gruppi e dell'organizzazione

Le competenze del manager di rete (2)

Capacità (saper fare)

- Capacità organizzative e gestionali orientate alla rete (non gerarchiche)
- Capacità comunicative (all'interno e all'esterno della rete)
- Capacità negoziali
- Capacità progettuali
- Capacità di ricercare di opportunità
- Capacità di valutazione

Le competenze del manager di rete (3)

Comportamenti (saper essere)

- Comportamento proattivo (non semplicemente reattivo)
- Condivisione degli obiettivi
- Coinvolgimento e valorizzazione dei partner
- Delega e valorizzazione dei collaboratori
- Facilitazione delle decisioni (avendo il senso del limite del proprio ruolo)
- Comportamento ispirato ad equità e imparzialità verso i partner.

Le condizioni di efficacia di una rete

- La *governance delle reti di policy* presuppone un'attenta analisi degli interessi in gioco, delle strategie degli attori coinvolti e del sistema concreto di azione.
- La *governance* della rete deve puntare ad orientare i comportamenti degli attori verso gli obiettivi della policy, facendo leva sulla convergenza fra gli interessi degli attori e gli obiettivi di policy.
- Bisogna pensare lo scambio fra gli attori come un gioco a somma positiva, che produca valore per il sistema e per gli attori, non come un gioco a somma zero, in cui ciascuno punta a difendere i privilegi acquisiti.
- Perché la rete funzioni, è essenziale che la regolazione degli scambi sia percepita equa e conveniente dai partner.