



Informare con la rete. I presupposti teorici

Per creare uno sportello multiente è necessario avere una **chiara visione del concetto di network**, condivisa da tutti i partecipanti e/o i candidati al ruolo di “nodo di rete”: *il network è una struttura organizzativa a tutti gli effetti, ovvero è una specifica modalità di differenziazione di un compito complesso a livello interorganizzativo (anziché intraorganizzativo) basata su relazioni di scambio, che richiede coerenti modalità di integrazione.* Detto altrimenti il “network” è una stabilizzazione di relazioni interorganizzative. **Si può dunque parlare di network come di una qualsiasi altra forma organizzativa, mai migliore o peggiore in assoluto, bensì coerente o incoerente rispetto all’idea guida che la sottende.**

In questo paragrafo si propone una prima riflessione sul ‘senso della rete’ cioè sulle caratteristiche generali della *rete*. Si è pensato, infatti, che una guida su questo tema non possa esimersi dal ricordare le caratteristiche distintive delle reti per enfatizzare i vantaggi e sottolineare gli svantaggi. Queste indicazioni più generali sono il sostegno di tutti gli altri passi che seguono.

La produzione scientifica sulle “reti territoriali” e sulle relazioni interorganizzative è oltremodo ricca e significativa, al punto che è impensabile prevederne una presentazione esaustiva in questa sede; ciò nondimeno si ritiene che sia indispensabile un inquadramento teorico del problema. E’ stata pertanto operata una scelta su quelle che sono stati considerati gli approcci analitici più significativi.

La rete come stabilizzazione di relazioni di scambio

I network sono la struttura organizzativa complessa attraverso la quale si vuole realizzare un intervento troppo articolato per essere gestito da un’organizzazione unica. Questo significa che le competenze, le risorse, le informazioni necessarie alla realizzazione del progetto sono presidiate da organizzazioni diverse con le quali bisogna dunque realizzare una serie di scambi. In realtà la vita di qualunque organizzazione è normalmente costituita da scambi con altre organizzazioni, infatti la sopravvivenza di qualunque organizzazione dipende dalla capacità di acquisire **risorse finanziarie** e **legittimazione sociale**, oltre a poter operare in ambienti negoziati e quindi prevedibili, per ridurre la complessità e il costo degli scambi stessi.

La stabilità degli scambi, ovvero la garanzia di accesso ad una certo tipo di risorse (siano esse rappresentate da denaro, informazioni o competenze), realizza notevoli vantaggi per tutti i partecipanti della rete. Il risultato è un miglioramento delle performance del sistema, proprio perché si sono realizzate sinergie ed “economie di scala” attraverso la riduzione dei costi di transazione (costi legati allo scambio); inoltre il sistema riesce a disperdere meno energie e può concentrarsi sugli output principali.



Entrare a far parte di una rete significa dunque poter identificare un vantaggio per la propria organizzazione e, al tempo stesso, essere detentori di una merce di scambio rilevante per almeno uno degli altri partner.

Gli attori di un progetto di implementazione non possono dunque essere identificati da altri in base a considerazioni “teoriche”: la partecipazione di un’organizzazione ad un network deve essere una scelta caratterizzata da **volontarietà, reciprocità e condivisione delle regole di scambio**.

A questo ragionamento si può forse obiettare che le organizzazioni possono decidere di entrare in una rete di scambi finalizzati ad attivare circoli virtuosi per motivi unicamente etici, svincolandosi da qualunque ottica utilitaristica. In realtà tale considerazione non contraddice in alcun modo quanto detto in precedenza. Infatti abbiamo parlato della necessità per le organizzazioni di acquisire input fondamentali per la propria sopravvivenza, senza entrare però nel merito di quelle che può essere la mission specifica dell’organizzazione, profit o non profit che sia.

Applicando questa chiave di analisi alle reti interorganizzative costituite nell’ambito di progetti sostenuti da finanziamenti pubblici (com’è accaduto, per esempio, per alcuni progetti sostenuti dal fondo sociale europeo) si evidenzia come in moltissime situazioni, la convenienza negli scambi attivati dalle organizzazioni sia stata valutata in relazione alla presenza di emolumenti economici erogati da soggetti terzi, ovvero in relazione alla presenza del finanziamento stesso. La struttura di implementazione del progetto non è quindi stata pensata per poter realizzare dei vantaggi sistemici indipendenti dalla presenza di risorse aggiuntive extra, peraltro finalizzate a sostenere i costi legati alle fasi di progettazione, sperimentazione e definizione.

La rete come arena politica

I rapporti di scambio fra le organizzazioni non sono necessariamente paritetici, ovvero alcune organizzazioni detengono risorse che per gli altri partner sono altamente strategiche, mentre possono ricevere in cambio risorse importanti ma non altrettanto fondamentali. (le organizzazioni X e Y hanno bisogno dell’organizzazione A più di quanto questa non abbia bisogno di loro). Questa **asimmetria dello scambio** configura situazioni di maggior potere di alcune organizzazioni del network su altre. Pertanto in fase di attuazione operativa dei progetti possono manifestarsi comportamenti strategici che rispondono a logiche di azione diverse e non necessariamente coincidenti con gli obiettivi della policy, proprio a partire dalla “forzatura” dei processi e delle attività da parte delle organizzazioni che hanno maggior potere di scambio. Nel processo di attuazione intervengono così interessi particolari degli attori che non sono necessariamente orientati al risultato atteso dalla decisione di policy: a partire dall’individuazione del problema di policy e dalla stesura di un progetto di intervento, in fase di implementazione il “sistema concreto d’azione” può dare origine a risultati diversi da quelli previsti in fase di progettazione. Si deve dunque tener presente la dinamicità degli obiettivi “in uso” all’interno del network che non coincidono, necessariamente, con gli obiettivi dichiarati.



La rete e i costi di transazione

Come qualsiasi altra struttura organizzativa anche la rete – o network - è una specifica forma di differenziazione e integrazione: è previsto un ruolo (un’attività, un contributo) per ogni organizzazione; ogni partner produce un output che diventerà l’input per un altro soggetto della rete.

I partner sono dunque *interdipendenti* ovvero la performance di ognuno dipende, in modo più o meno rilevante, dalle performance degli altri. Serve dunque un criterio condiviso per far sì che l’attività di ognuno sia funzionale al sistema, cioè serve un meccanismo di integrazione.

Questo principio modifica in maniera sostanziale alcune delle attività delle singole organizzazioni, infatti se prima un soggetto acquisiva le risorse in modo instabile e incerto -ma comunque muovendosi autonomamente e in piena libertà di scelta e di azione- con l’adesione alla rete accetta delle precise regole di scambio che, come già detto, devono essere condivise da tutti i partner.

Ciò comporta inevitabilmente di accettare delle mediazioni, cedere un parte della propria autonomia e libertà di azione per favorire l’integrazione del sistema. Si tratta di un percorso di definizione delle pratiche tutt’altro che semplice e neutro, peraltro fortemente legate al tipo ed alla quantità di output che il singolo soggetto produce per la rete.

Questo tipo di coordinamento e di integrazione comporta perciò dei costi alti, che ha senso sostenere se qualunque altra forma di acquisizione delle risorse si dimostra inadeguata, impraticabile o più costosa.

Tanto per esemplificare, se l’organizzazione X accetta uno scambio in cui la stessa X fornisce al network i suoi servizi in cambio di un accesso ai destinatari del progetto (le imprese) detenuto dalle associazioni di categoria, dovrà investire risorse economiche e cognitive per stabilire tempi e modi dello scambio, avrà margini più ristretti di libertà nel selezionare le singole imprese, o comunque dovrà in parte modificare le modalità di erogazione del servizio sulla base delle richieste dell’associazione che – ad esempio – vuole essere presente negli incontri e quindi bisogna concordare agende, ruoli ecc. Questo scambio ha senso se l’organizzazione X non ha alcun mezzo efficace per accedere alle imprese, per cui si troverà ad avere a disposizione un know-how assolutamente innovativo e significativo, ma ogni attività sarà bloccata dalla scarsità di utenti. Se però X avesse modo di contattare autonomamente un numero significativo anche se non cospicuo di imprese, si troverebbe a ragionare sulla convenienza fra accettare un numero un po’ inferiore di utenti ma poter agire in autonomia, o avere più utenti e sostenere “il peso di una relazione” con altri partner.

Quello che qui abbiamo definito come “peso della relazione” corrisponde ad un preciso concetto teorico: costo di transazione.

Nelle reti come quelle di cui ci stiamo occupando, i costi di transazione lievitano in relazione alla necessità di dover fare scelte che accontentino una molteplicità di attori e nel dover riportare ad un minimo comune denominatore ogni singola modalità di lavoro alla quale ogni attore fatica a rinunciare.



Se perciò vogliamo lavorare ad una rete che abbia possibilità di consolidarsi nel tempo ecco che gli investimenti e i costi che dobbiamo sopportare sono tutt'altro che insignificanti e vanno attentamente valutati. Si tratta dunque di operare una precisa scelta strategica che parte da una visione di insieme dell'organizzazione.

Inoltre, proprio per le loro caratteristiche strutturali, queste reti sono **investimenti a lungo termine** ovvero richiedono un forte investimento nel breve e nel medio, ma realizzano vantaggi sistemici a lungo termine.

Una rete, tante reti

Esistono tanti diversi tipi di rete, che necessitano di regole di governo diversificate, in relazione alla complessità delle risorse necessarie allo sviluppo del progetto, alla presenza di soggetti potenzialmente competitivi.

In linea molto generale, possiamo distinguere tre tipi di strutture di rete:

- **reti centralizzate:** sono reti che ruotano intorno ad un'organizzazione focale, la quale detta le regole dello scambio; ne sono esempi le reti sorte a seguito del decentramento produttivo, dette anche reti a base gerarchica (Butera, 1990), o anche le reti sorte in relazione ad alcune politiche pubbliche, ad esempio nella formazione professionale;
- **reti policentriche:** sono caratterizzate dalla presenza di più centri economicamente indipendenti e politicamente sovrani, normalmente suddivisi per ambito territoriale e categoria merceologica, i principali esempi sono le associazioni di rappresentanza degli interessi ed anche alcune associazioni del terzo settore con un elevato grado di strutturazione.
- **reti acentriche,** cioè senza uno o più centri di gravità, costituite sulla base di un'esigenza condivisa da più attori, che hanno interessi complementari per settore o per territorio, come ad esempio reti di piccole imprese (distretti, accordi) o reti sociali informali.

Il primo passo nella realizzazione di uno sportello multiente consiste nell'acquisire la consapevolezza che questa scelta implica la costruzione di una rete interorganizzativa. Le reti non sono concetti astratti, sono invece vere e proprie strutture organizzative con proprie regole di governo. Entrare a far parte di una rete, implica un serio impegno per l'organizzazione che dovrà, almeno in parte, cedere la propria autonomia organizzativa ad un soggetto terzo e dovrà tener conto di criteri di ottimizzazione degli scambi fra i diversi soggetti che interagiscono. Creare una rete di relazioni fra più soggetti finalizzata alla erogazione di un nuovo servizio richiede pertanto un'approfondita riflessione.

Da una prima analisi dei questionari raccolti ai fini della ricerca sugli sportelli multiente, come in altri sistemi a rete dell'area pubblica, sono evidenti, a questo riguardo, alcuni **equivoci**:



- *Il progetto senza il processo.* L'attivazione di network territoriali è un processo di fondamentale rilevanza nell'attuazione delle politiche pubbliche e dei piani di sviluppo territoriale. Le fasi progettuali sono realizzate, nella maggior parte dei casi, in un contesto a prevalente carattere normativo, e producono spesso modellizzazioni ricche e seducenti, nelle quali si percepiscono molti vantaggi e pochi costi. E quindi molti enti rispondono positivamente ai diversi inviti a partecipare a reti di vario tipo, pensando che l'adesione ad una rete sia una scelta a basso costo/rischio. La percezione è che nel network non ci sia, o ci sia meno, gerarchia, meno controlli, meno vincoli, meno procedure ..., meno di tutto ciò che siamo abituati a percepire come "rigido" all'interno delle organizzazioni. In molti casi il network piace più per quello che manca che per quello che c'è. Essere un nodo autonomo di una rete in cui i soggetti si autoselezionano, in cui si preventivano investimenti bassi, non spaventa nessuno. In realtà la fase di realizzazione e di messa a regime delle reti è assai meno lineare e molto più complessa di quanto definito a livello progettuale. L'attenzione al processo è infinitamente più bassa, rispetto all'attenzione al progetto. L'attivazione di un network richiede infatti un preciso e puntuale percorso di progettazione operativa, di sperimentazione e di stabilizzazione. "Fare rete" o meglio "fare una rete che duri nel tempo" è molto più difficile di quanto venga diffusamente percepito.
- *Esserci per esserci.* Spesso si partecipa ad una "rete territoriale" solo perché non si hanno validi motivi per non rispondere ad un invito che comporta di dare dimostrazione di disponibilità a collaborare, che non distoglie più di tanto le organizzazioni partecipanti dal core business tradizionale, e che, in altri termini, "non fa danno". Invece partecipare ad una rete interorganizzativa significa che l'organizzazione sta modificando il proprio modo di lavorare: aumenta il livello di interdipendenza con altri soggetti esterni, cambia il livello di governo di alcune parti dell'organizzazione. Partecipare fattivamente, con un'ottica di medio-lungo periodo, comporta degli investimenti che inizialmente non sono monetizzabili, che fanno riferimento all'incremento dei costi di transazione, ovvero dei costi in termini di impegno e tempo per gestire una complessità crescente. **"Fare rete" non è una scelta a costo zero**, bensì è una opzione strategico-operativa da ponderare in base al valore aggiunto che riteniamo possa produrre.
- *Rete interorganizzativa = internet.* Spesso si pensa che "fare rete" significhi semplicemente utilizzare un canale telematico per rendere disponibili e più facilmente accessibili le informazioni. In realtà la costruzione di un sistema informativo integrato funziona solamente se c'è un governo delle relazioni interorganizzative che consenta un intervento di omogeneizzazione delle informazioni in termini di standard di costruzione/presentazione dell'informazione, classificazione, tempi di aggiornamento e confini (quali informazioni posso trovare e quali no). E' sufficiente che un nodo della rete non si preoccupi dell'affidabilità delle



informazioni che lo riguardano, omettendo verifiche ed aggiornamenti, per minare la credibilità complessiva del progetto. Questo “equivoco” ha portato alla sovrapproduzione di portali, siti o reti interne, scarsamente fruibili, non sempre ben organizzate e delegittimate dagli utenti: un investimento che non produce valore.