

INTRODUZIONE

Sabrina Moretti, Mario Corsi e Francesco Sacchetti

Il raggiungimento degli obiettivi specifici delle organizzazioni complesse, come quelle socio-sanitarie, avviene attraverso la collaborazione e il coordinamento tra un certo numero di soggetti e unità che si differenziano negli indirizzi cognitivi, nelle conoscenze e nei linguaggi usati, nella specializzazione tecnica e nei valori che guidano l'azione. Tale differenziazione si manifesta nella eterogeneità dei comportamenti che può rendere difficili le relazioni inter-organizzative (Shortell e Kaluzny, 2000).

Nel caso specifico della salute mentale, il tipo di prestazione che deve essere fornita necessita di un'ampia gamma di servizi erogati con una certa continuità da centri specializzati, nei diversi ambiti sociali e sanitari, sia a livello residenziale che ambulatoriale. Per garantire un buon livello di integrazione tra questi centri occorre dunque prevedere meccanismi di coordinamento e contesti di cooperazione (Provan *et al.*, 2004).

Nelle situazioni di emergenza, che si presentano in seguito all'accadere di eventi eccezionali e catastrofici come terremoti, uragani o inondazioni, la capacità delle reti inter-organizzative di rispondere rapidamente agli eventi diventa cruciale. Occorre essere in grado di adattare la rete delle prestazioni socio-sanitarie alle nuove esigenze che possono mutare repentinamente, mantenendo un certo livello di flessibilità organizzativa e individuando nuove strategie di coordinamento e collaborazione per affrontare una situazione non prevista. Quindi, in queste situazioni, la struttura delle relazioni diventa ancor più rilevante per garantire l'integrazione dei servizi.

Per monitorare il livello di integrazione socio-sanitaria e garantire una buona performance nell'erogazione dei servizi, risulta importante lo studio delle relazioni tra i diversi attori, che possono diventare critiche a causa dell'intensità e della complessità delle interdipendenze. Lo studio della struttura relazionale può

diventare uno strumento vantaggioso per individuare i meccanismi di coordinamento che si instaurano a livello operativo, ma che non sono stati progettati o previsti. La rilevazione di questi meccanismi può aiutare a sviluppare una maggiore consapevolezza delle peculiarità delle cooperazioni tra attori sociali (Cicchetti, 2002; 2004). L'approccio relazionale permette di focalizzare lo sguardo sulla struttura dei legami che si sviluppano tra i vari attori coinvolti nell'azione organizzativa. Gli studi che seguono questo approccio si basano sul presupposto che le azioni degli attori coinvolti dipendano anche dalle opportunità e dai vincoli messi a disposizione dalla struttura di relazioni entro la quale si trovano ad operare (Freeman, 1979; Granovetter, 1985).

L'approccio relazionale è stato adottato nello studio dei fenomeni organizzativi attraverso l'impiego della Social Network Analysis (SNA). La SNA fornisce un insieme di concetti e di metodi per lo studio della struttura delle relazioni che si sviluppano tra attori sociali. Seguendo questa prospettiva, una rete sociale può essere rappresentata da un insieme di nodi, nello specifico un insieme di unità operative o di singoli operatori, caratterizzati da determinate proprietà, che sviluppano un qualche tipo di connessione con gli altri nodi. La SNA offre un insieme di metriche che possono fornire informazioni importanti sulla struttura delle interazioni.

In questo volume vengono illustrati i risultati di una ricerca che ha coinvolto l'ASUR (Azienda Sanitaria Unica Regionale) Marche e l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. L'obiettivo generale della ricerca è osservare l'offerta coordinata di servizi socio-sanitari nel campo della salute mentale che coinvolge diversi soggetti distribuiti nei territori marchigiani colpiti dal sisma del 2016, appartenenti all'area Vasta n. 5 della provincia di Ascoli Piceno, utilizzando le tecniche della SNA. In particolare, si è cercato di individuare il livello di integrazione intra e inter-organizzativa, attraverso l'analisi delle strutture di rete formate dalle interazioni che si sviluppano tra i vari centri per fornire i servizi agli utenti. La SNA può funzionare come una mappa da usare per gestire in maniera efficace il sistema di erogazione dei servizi socio-sanitari, che permette di segnalare lacune e aree che

hanno bisogno di essere aggiustate o potenziate. Inoltre, attraverso la comparazione delle strutture di rete che si sono configurate in tre intervalli temporali, 2015, 2017 e 2019, che corrispondono rispettivamente al periodo precedente al sisma, al periodo immediatamente successivo al sisma e al periodo successivo all'emergenza, si vuole verificare in che modo un evento di forte criticità nel contesto territoriale ha influito sul coordinamento dei servizi.

Il lavoro si è sviluppato in diverse fasi. La prima attività prevista dal progetto è stata l'analisi della letteratura prodotta nell'ambito degli studi sulle organizzazioni complesse, come quelle socio-sanitarie, che utilizzano un approccio relazionale. L'obiettivo è stato quello di approfondire la conoscenza sulle teorie e le ricerche sviluppate in ambito sanitario e socio-sanitario che si basano sul concetto di "rete" per spiegare alcuni fenomeni organizzativi, in modo da individuare le dimensioni necessarie per la costruzione degli indicatori. I risultati di questo lavoro sono esposti nei capitoli 1 e 2.

Successivamente, si è proceduto a effettuare una ricognizione dell'organizzazione del sistema socio-sanitario della provincia di Ascoli Piceno e a raccogliere dati che potessero descrivere il bacino di utenza e le prestazioni erogate nell'ambito della salute mentale. Il capitolo 3 riporta gli esiti di questo lavoro insieme alla descrizione delle azioni attivate dall'ASUR subito dopo l'evento sismico per far fronte alle forti criticità causate da questo drammatico episodio.

Dopo queste fasi preliminari, il progetto si è concentrato sulla raccolta dei dati relativi alle relazioni formali tra i vari enti erogatori dei servizi socio-sanitari, che hanno permesso di individuare i nodi e i legami delle reti e di creare i grafi, cioè le rappresentazioni grafiche delle reti di interazioni tra i vari centri che erogano i servizi socio-sanitari. Questi grafi sono stati analizzati attraverso le tecniche messe a disposizione dalla SNA, con lo scopo di rilevare la struttura delle relazioni, il livello di integrazione e i mutamenti causati dall'evento sismico. Per la creazione dei grafi sono stati utilizzati dati provenienti sia dal sistema informativo socio-sanitari territoriali, sia da interviste semi-strutturate ai responsabili delle unità che erogano i servizi nella provincia di Ascoli Piceno.

Il capitolo 4 illustra la metodologia utilizzata per realizzare questo lavoro e i risultati delle analisi di rete.

Il capitolo 5 presenta un'analisi della performance del sistema socio-sanitario che opera nel contesto della salute mentale della provincia di Ascoli Piceno, basata su alcuni indicatori proposti a livello nazionale dalla Società Italiana di Epidemiologia Psichiatrica (SIEP). Pur essendosi distaccati in alcuni punti dall'approccio "canonico" prospettato, l'analisi ne mantiene intatto il quadro di metodo analizzando come gli indicatori proposti, specifici e di sintesi, mutino nel tempo e tra i diversi contesti amministrativi studiati (Ambiti sanitari). Questo permette di ottenere un quadro analitico basato sul paradigma di complementarità tra servizi erogati in struttura e sul territorio nella ricerca di eventuali nessi potenzialmente riconducibili al riassetto dei servizi conseguenti l'evento sismico.

Infine, il capitolo 6 sottolinea come l'analisi qualitativa dei discorsi e delle narrazioni all'interno di una rete sociale possa rivelare norme sociali, significati condivisi e pratiche culturali che influenzano la struttura e l'evoluzione della rete. Si evidenzia l'importanza di integrare l'analisi quantitativa con l'analisi qualitativa per ottenere una comprensione più completa delle reti sociali e delle dinamiche che le animano. Inoltre, si mette in luce come le iniziative di supporto psicologico, di comunicazione e di adattamento delle comunità abbiano svolto un ruolo cruciale nella gestione di questa emergenza. Si evidenzia come l'organizzazione dei nuclei operativi multidisciplinari sia stata fondamentale per garantire una risposta tempestiva ed efficace, integrando aspetti qualitativi e quantitativi nell'analisi delle dinamiche sociali e organizzative.

Capitolo 1

LE RETI INTER-ORGANIZZATIVE

Sabrina Moretti

1.1 Le reti inter-organizzative nel settore socio-sanitario

Nelle organizzazioni complesse, come quelle socio-sanitarie, il raggiungimento degli obiettivi specifici ha bisogno del coinvolgimento e del coordinamento di un certo numero di soggetti e di unità.

Nel caso specifico della salute mentale, il tipo di prestazione che deve essere fornita necessita di un'ampia gamma di servizi, che la psicofarmacologia e il counseling da soli non sono in grado di affrontare. L'assistenza alle persone con disagio mentale dovrebbe essere fornita, con una certa continuità, attraverso un'ampia varietà di agenzie specializzate che si coordinano tra loro (Provan *et al.*, 2004).

Le varie organizzazioni socio-sanitarie coinvolte in questo tipo di assistenza sono caratterizzate da un'elevata differenziazione che si manifesta nella specializzazione tecnica, nelle conoscenze e nei linguaggi utilizzati, negli indirizzi cognitivi e nei valori adottati da parte delle diverse unità organizzative. Tale differenziazione dà vita a una notevole eterogeneità di comportamenti messi in atto dagli attori coinvolti e rende difficili le relazioni inter-organizzative (Shortell e Kaluzny, 2000). Occorre quindi progettare le strutture in modo da permettere un certo grado d'integrazione dei vari centri di erogazione dei servizi, che preveda meccanismi di coordinamento e contesti di cooperazione. A tal scopo, risulta importante lo studio delle relazioni tra i diversi attori, che possono diventare critiche a causa dell'intensità e della complessità delle interdipendenze.

L'attenzione verso gli aspetti relazionali delle pratiche organizzative è sempre più evidente negli studi che mirano a com-

prendere i fenomeni della vita organizzativa. Nonostante ciò, c'è ancora poca chiarezza sulle definizioni e sulle espressioni usate per denotarli, a volte non si capisce esattamente di cosa stiano parlando gli studiosi (o le persone quando li usano nella pratica). Quando ci si riferisce alla rete di relazioni che si instaura tra diverse organizzazioni si usano vari termini: reti inter-organizzative, partnership, alleanze strategiche, relazioni inter-organizzative, coalizioni, accordi di cooperazione o accordi di collaborazione (Provan *et al.*, 2007).

Una rete inter-organizzativa può essere definita come un insieme di tre o più organizzazioni autonome che lavorano insieme per uno scopo comune (Popp *et al.*, 2014; Huerta *et al.*, 2006). Nell'ambito del servizio pubblico, come quello socio-sanitario, le reti sono definite come un gruppo di enti che collaborano per fornire un bene pubblico o un servizio che non può essere erogato singolarmente in maniera efficace (Isett *et al.*, 2011; Agranoff e McGuire, 2001; Koliba *et al.*, 2010; O'Toole, 1997).

Quando si parla di rete inter-organizzativa spesso si usano i termini di cooperazione, coordinazione e collaborazione, a volte come sinonimi. Gray e Wood (1991) specificano che per "collaboration" si intende ciò che si verifica «when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms, and structures, to act or decide on issues related to that domain» (p. 146). Bryson *et al.* (2006) definiscono la collaborazione «as the linking or sharing of information, resources, activities and capabilities by organizations in two or more sectors to achieve an outcome that could not be achieved by organizations in one sector separately» (p. 44). Gray (1989) precisa che la collaborazione è «a process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their limited vision of what is possible» (p. 5).

Keast (2003) ha cercato di chiarire i significati dei termini cooperazione, coordinazione e collaborazione, specificandone le differenze. Per cooperazione si intende la volontà di stabilire una relazione tra organizzazioni, spesso informale, senza definire obiettivi comuni, dove ciascuna mantiene la propria autonomia decisionale

e le proprie risorse: «In cooperative relationships participants may agree to share information, space or referrals» (p. 17). Il coordinamento necessita di un impegno maggiore e coinvolge strategie che richiedono condivisione delle informazioni nonché pianificazione, azioni e processi decisionali congiunti tra organizzazioni. Ciò può comportare l'adesione a un piano prestabilito o a regole formali, oppure la presenza di un elemento di controllo esterno, un'agenzia o un manager indipendente, che abbia la funzione di monitorare le attività della rete. La collaborazione richiede un'interazione molto stabile e intensa rispetto alla cooperazione e il coordinamento, in quanto le organizzazioni si impegnano in una missione comune. Richiede tempo e fiducia reciproca. È necessaria quando si devono affrontare problemi sociali complessi.

I tre concetti identificano dunque un diverso grado di integrazione di rete che va dal più basso, che si sviluppa quando c'è cooperazione, fino al quello più elevato che corrisponde alla collaborazione.

Le relazioni tra le organizzazioni possono essere mantenute sia in maniera informale che formale, anche se spesso le due tipologie si sovrappongono. Le relazioni formali sono create consapevolmente in maniera esplicita con una sorta di accordo vincolante per la partecipazione. La costituzione esplicita potrebbe assumere modalità diverse: contratti, protocolli di interazione, memorandum d'intesa, accordi scritti congiunti, ecc. Questi strumenti servono a vincolare legalmente gli attori della rete e a specificare i ruoli e le responsabilità dei partecipanti. Nelle reti formali gli attori condividono una serie di obiettivi collettivi, hanno ruoli chiaramente definiti e si impegnano ad assumersi certe responsabilità (Isett *et al.*, 2011).

Le relazioni informali si sviluppano spontaneamente in risposta ad esigenze organizzative che richiedono una cooperazione (*Idem*). Le reti informali tendono ad essere strutture emergenti utilizzate per la condivisione delle informazioni, il rafforzamento delle capacità e la risoluzione dei problemi (Agranoff, 2007; Provan e Milward, 2001).

Le reti di organizzazioni che si sviluppano nell'ambito dell'erogazione dei servizi socio-sanitari rispondono generalmente ad

una necessità imprescindibile e nella maggior parte dei casi si costituiscono con relazioni formali. «They differ from serendipitous networks ... which form and evolve spontaneously, focus on dyadic connections between social actors, and generally have no common theme or goal shared by network members» (Provan *et al.*, 2011, p. 316).

La rete, inoltre, può svilupparsi in maniera spontanea o prescrittiva. La prescrizione spesso si traduce nella definizione di accordi formali di partecipazione, contribuendo a mettere a disposizione risorse e strumenti che permettono un migliore sviluppo della rete (Popp *et al.*, 2014).

Quando non è presente nessuna forma di prescrizione, le relazioni si sviluppano prevalentemente in maniera spontanea nel momento in cui si presenta un'esigenza condivisa da due organizzazioni e si basano, almeno inizialmente, soprattutto sulla comunicazione e sui rapporti personali tra i soggetti.

La prescrizione crea dunque legami formali che possono successivamente diventare anche forti se vengono ripetuti con una certa frequenza sempre dalle stesse persone. La prossimità geografica e l'omofilia tra le organizzazioni favoriscono lo scambio ripetuto e lo sviluppo di fiducia reciproca che porta al consolidamento dei legami. D'altra parte, le relazioni informali che si costituiscono spontaneamente durante la fase di istituzione di una rete spesso tendono poi a trasformarsi in rapporti formali attraverso la definizione di accordi e contratti che rispecchiano le relazioni informali (Provan e Lemaire, 2012). Infatti, è possibile osservare che molte reti informali hanno la tendenza a formalizzarsi nel tempo (Abram *et al.*, 2005; Imperial, 2005).

1.2 Il capitale sociale

I benefici derivati dal livello di integrazione di una rete di centri che erogano servizi pubblici possono essere esaminati facendo ricorso al concetto di "capitale sociale". 'Per capitale sociale si intendono «[t]he resources embedded in social relations and social structure which can be mobilized when an actor wishes to

increase the likelihood of success in purposive action» (Lin, 2001, p. 24). Il capitale sociale è quindi un investimento nelle relazioni sociali che potrebbe risultare vantaggioso in quanto dà la possibilità di prendere in prestito o sfruttare le risorse di altri soggetti. Ciò differenzia il capitale sociale dal capitale umano, che si riferisce agli investimenti in formazione, sviluppo o certificazioni del personale, e dal capitale economico contenuto nelle infrastrutture, nelle attrezzature e nelle risorse finanziarie (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Dika e Singh, 2002; Lin, 2001).

Il capitale sociale può essere visto come una risorsa che può andare a vantaggio delle singole organizzazioni o dell'intera collettività. Nel secondo caso, il concetto ha un significato più esteso, etichettato come "capitale sociale comunitario" e definito come «the benefit that accrues to the collectivity as a result of the positive relations between different groups, organization units, or hierarchical levels» (Ibarra *et al.*, 2005, p. 360).

Il capitale sociale di una rete può essere identificato attraverso ciò che viene scambiato tra gli attori e che "scorre" attraverso i legami sociali, siano essi formali o informali. Le risorse che fluiscono tra le organizzazioni possono essere di diverso tipo: le informazioni, le conoscenze, le consulenze, le innovazioni ecc. La struttura della rete può influire sulle modalità di accesso a queste risorse e, a sua volta, la natura delle risorse può determinare la particolare forma del network (Scott, 2000; Song *et al.*, 2007; Wasserman e Faust, 1994). La configurazione dei legami infatti può facilitare il trasferimento di risorse, se le relazioni necessarie per l'accesso sono attive, o ostacolarlo, se i legami non hanno connettività sufficiente per permetterne il flusso (Hite *et al.*, 2005). Ci sono diversi studi che analizzano l'influenza della struttura della rete su fattori quali le prestazioni organizzative, la socializzazione, la comunicazione, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione e la produttività (Daly e Finnigan, 2010).

Inoltre, oltre alla struttura della rete, l'entità e la varietà del capitale sociale possono dipendere dal tipo di legame: sono i legami forti o i legami deboli a veicolare le risorse?

I legami forti sono quelli che prevedono un'interazione intensa e prolungata nel tempo. La prossimità geografica, la stabilità

del personale coinvolto nelle relazioni inter-organizzative e la loro precedente conoscenza contribuiscono a rafforzare le relazioni (Provan e Lemaire, 2012). Le relazioni deboli si basano invece su interazioni occasionali che richiedono un minore coinvolgimento da parte delle singole organizzazioni.

I legami forti supportano il trasferimento di conoscenze tacite, complesse e non di routine (Hansen, 1999; Reagans e McEvily, 2003), la risoluzione di problemi congiunti, lo sviluppo di soluzioni coordinate (Uzzi, 1997) e la riduzione dei conflitti (Nelson, 1989). I legami deboli tendono ad essere più adatti per il trasferimento di informazioni semplici e di routine (Hansen, 1999) e possono fornire opportunità di intermediazione tra attori (Burt, 1992; Granovetter, 1973). È interessante notare che sia i legami forti che i legami deboli sono necessari all'interno di una struttura di rete inter-organizzativa, in quanto facilitano l'accesso a diversi tipi di risorse (Haythornthwaite, 2001; Tenkasi e Chesmore, 2003).

1.3 La governance di rete

In una rete di organizzazioni che hanno la funzione di erogare servizi di welfare, si pone il problema di come gestire le relazioni tra le unità coinvolte per garantirne il coordinamento. «La governance attraverso le reti (detta anche *network governance*) si basa su relazioni di collaborazione tra attori interdipendenti ma autonomi che, sulla base di interessi condivisi o comunque non confliggenti, scambiano risorse di varia natura per il raggiungimento degli obiettivi» (Cepiku *et al.*, 2005, p. 47). La gestione della rete è anche definita come il tentativo deliberato di governare i processi nelle reti (Klijn *et al.*, 2010). Poiché generalmente le reti non sono entità legalmente riconosciute, non esiste un imperativo di governance come per le singole organizzazioni. Anche se ogni unità ha un'identità distinta, tuttavia è necessaria una qualche forma di governance per garantire che i partecipanti si impegnino in azioni collettive e di sostegno reciproco, che il conflitto venga affrontato e che le risorse di rete siano acquisite e utilizzate in modo efficiente ed efficace.

Provan e Kenis (2008) hanno identificato tre diverse forme di governance della rete: *lead-organization governance*; *network administrative organization* (NAO); *shared participant governance*. Recentemente è stato riconosciuto che in genere il modello di governance utilizzato nella pratica è un ibrido di più di uno di questi tre tipi “puri” (Provan e Lemaire, 2012).

La *lead-organization governance* prevede che tutte le principali attività a livello di rete e le decisioni chiave siano coordinate da un singolo membro partecipante, che agisce come organizzazione capofila, con il compito di amministrare e di facilitare le attività della rete nello sforzo di raggiungere degli obiettivi condivisi. Pertanto, la governance della rete diventa altamente centralizzata e mediata, con potere asimmetrico.

Le reti *shared participant governance* sono governate dagli stessi membri senza un'entità specifica che ha funzione di coordinamento. Il “potere” decisionale nella rete è più o meno simmetrico, anche se potrebbero esserci differenze nelle dimensioni dell'organizzazione, nella mole delle risorse disponibili e nelle prestazioni. Non esiste un'entità amministrativa distinta e formale, sebbene alcune attività amministrative e di coordinamento possano essere svolte da un sottoinsieme dell'intera rete. In teoria, la rete agisce collettivamente e nessuna singola entità rappresenta la rete nel suo insieme (Provan e Kenis, 2008). La governance può essere gestita in maniera formale o informale.

Con la *Network Administrative Organization* (NAO) viene individuata un'organizzazione esterna, che non eroga gli stessi servizi o, più in generale, non partecipa alle attività, con lo scopo esclusivo di governare la rete. Una NAO può essere di dimensioni modeste, costituita da un solo individuo oppure può essere un'organizzazione formale, composta da un direttore esecutivo e da personale addetto che operano all'interno di un ufficio fisicamente distinto.

È più probabile che le reti nel settore privato abbiano un modello di governance condiviso rispetto alle reti nel settore pubblico della salute e dei servizi sociali, dove è più facile trovare un'organizzazione capofila o una NAO (Provan *et al.*, 2007).

La scelta di una forma di governance dipende essenzialmente da tre fattori: 1) il numero di partecipanti, 2) la fiducia tra i mem-

bri, 3) il grado di omofilia delle organizzazioni (Provan e Kenis, 2008).

1. Quando il numero delle organizzazioni coinvolte è abbastanza elevato diventa molto difficile, se non impossibile, adottare una forma di governance condivisa (Provan e Lemaire, 2012). Nella *shared self-governance*, la gestione dei problemi viene svolta principalmente attraverso relazioni dirette, che si sviluppano face-to-face. Man mano che il numero di organizzazioni che partecipano alle attività di rete cresce, il numero di potenziali relazioni aumenta in modo esponenziale e la governance condivisa diventa altamente inefficiente, con i partecipanti che ignorano i problemi critici della rete o trascorrono molto tempo cercando di coordinare solo le relazioni diadiche tra le organizzazioni (cfr. Faerman *et al.*, 2001; Staber, 1998; Storper e Christopherson, 1987).
2. La fiducia può essere spiegata come un aspetto di una relazione che riflette la volontà di accettarne la vulnerabilità sulla base di aspettative positive sulle intenzioni e sui comportamenti dell'altro (McEvily *et al.*, 2003). Il dialogo faccia a faccia ha un ruolo determinante nella costruzione della fiducia, che a sua volta stimola ulteriormente i partecipanti a impegnarsi nella relazione, creando dunque un ciclo di feedback positivo. L'impegno è caratterizzato dal riconoscimento reciproco dell'interdipendenza, dalla condivisione delle responsabilità delle azioni e dalla consapevolezza dei vantaggi reciproci (Williams, 2015). La fiducia incoraggia la cooperazione tra le organizzazioni, riduce i conflitti, facilita l'attribuzione delle responsabilità, favorisce la diffusione delle informazioni e può diventare un modo per integrare o addirittura sostituire i meccanismi di governance formalizzati, soprattutto quando si deve far fronte a una situazione nuova o eccezionale (Sclar, 2000; Van Slyke, 2009). È molto probabile che la *shared self-governance* sia una forma efficace quando la fiducia è pervasiva in tutta la rete (Provan e Kenis, 2008).
3. Il grado di omofilia può influire sulla forma di governance, in quanto due organizzazioni "simili" condividono generalmente obiettivi, valori, pratiche di lavoro e competenze. Ciò significa

che quando ci sono molte differenze occorre uno sforzo maggiore per coordinare le specifiche competenze, per evitare conflitti e per rendere efficace la comunicazione. Per reti con basso grado di omofilia probabilmente la *shared participant governance* rischia di essere poco adeguata.

In conclusione, la *shared self-governance* sarà più efficace per ottenere risultati a livello di rete quando la fiducia è ampiamente condivisa tra i partecipanti alla rete, quando ci sono relativamente pochi partecipanti e quando è presente una forte omofilia tra le organizzazioni. Man mano che la fiducia diventa meno densamente distribuita in tutta la rete, che il numero di partecipanti aumenta, che le dissimilarità diventano sempre più marcate, è probabile che forme mediate di governance della rete, come l'organizzazione capofila e la NAO diventino più efficaci delle reti ad amministrazione condivisa (Provan e Kenis, 2008). La struttura di governance di una rete spesso evolve nel tempo, in particolare nelle reti che emergono spontaneamente, dove è frequente iniziare con una struttura di governance condivisa e poi, quando la rete cresce, passare a una struttura di governance più formalizzata (Popp *et al.*, 2014).

1.4 La valutazione delle reti inter-organizzative

Il processo di gestione di rete inter-organizzativa pone il problema della valutazione della performance. In particolare, quando si parla di efficacia di rete, ci si deve porre la seguente domanda: efficace per chi? Provan e Kenis (2008) definiscono l'efficacia di una rete come il raggiungimento di risultati positivi che normalmente non potrebbero essere raggiunti se le singole organizzazioni agissero in modo indipendente. Dunque, la valutazione dovrebbe concentrarsi su un collettivo, inteso come un unicum che non può essere considerato semplicemente come la somma delle unità che lo costituiscono. È chiaro quindi che i tradizionali indicatori che considerano ogni organizzazione in modo isolato non sono adeguati per misurare la performance di rete.

Kapucu e Demiroz (2011) ritengono che sia impossibile trovare indicatori standard che possano essere applicati in modo