

Agenzia di Cittadinanza
Servizi di supporto alle imprese sociali

LA VALUTAZIONE DELLE RETI DEL TERZO SETTORE

Azione - S 27

*Sviluppo ed implementazione di un modello di valutazione delle
prestazioni di associazioni non profit operanti in una rete*

Milano, Luglio 2004

a cura di

A.I.P. - Associazione Impresa Politecnico

Gruppo di ricerca

Alberto Savoldelli, Francesca Borga, Marta Marson, Andrea Medici



Agenzia di Cittadinanza - Sostegno all'Imprenditorialità Sociale
Iniziativa Comunitaria Equal - Rif. IT-G-LOM-039
Via Montecuccoli, 21/A - 20147 Milano
Telefono +39 02 4129.3030 +39 02 4157.001 - Fax +39 02 4154.9112
www.agenziadicittadinanza.it
segreteria@agenziadicittadinanza.

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 5 |
| Capitolo 1: | |
| La metodologia | 7 |
| 1.1 Genesi e Obiettivi | 9 |
| - 1. Applicazioni | |
| 1.2 Casi Studio | 11 |
| - 1. Il campione analizzato | |
| - 2. Il questionario | |
| - 3. Ranking dei Fattori Critici di Successo | |
| Capitolo 2: | |
| Il modello | 21 |
| 2.1 I fattori critici di successo | 23 |
| - 1. Ridefinizione degli FCS | |
| - 2. Riorganizzazione degli FCS in aree tematiche | |
| 2.2 Componenti di base | 26 |
| - 1. Risorse | |
| - 2. Vision & Strategia | |
| - 3. Valore sociale | |
| - 4. Rete | |
| 2.3 Aree di prestazione | 31 |
| - 1. Rapporti con il contesto sociale territoriale | |
| - 2. Management | |
| - 3. Mainstreaming e innovazione | |
| 2.4 Alberi degli indicatori | 35 |
| Capitolo 3: | |
| Indicatori | 39 |
| 3.1 Introduzione metodologica | 41 |
| - 1. Tipi di indicatori utilizzati | |
| - 2. Simbologia adottata | |
| - 3. Raccolta dei dati | |
| 3.2 Descrizione degli indicatori | 48 |
| - 1. Risorse | |
| - 2. Vision & Strategia | |
| - 3. Valore sociale | |
| - 4. Rete | |

| | |
|--|-----|
| 3.3 Schema di riepilogo degli indicatori | 78 |
| Capitolo 4: | |
| Guidelines | 81 |
| 4.1 Mandato valutativo e utilizzo del modello | 83 |
| 4.2 Benchmarking | 84 |
| 4.3 Aggregazione e sintesi | 85 |
| Capitolo 5: | |
| Allegati | 87 |
| 5.1 Allegato I – Questionario S27 | 89 |
| 5.2 Allegato II - Ranking FCS | 99 |
| 5.3 Allegato III - Lavorare in rete – Caratteristiche distintive tratte dall'esperienza | 101 |
| Capitolo 6: | |
| Bibliografia di riferimento | 103 |
| Ringraziamenti | 109 |

INTRODUZIONE

Il presente documento descrive un modello per la valutazione prestazioni di associazioni *no-profit* operanti in una rete. Il modello è stato sviluppato coniugando la ricerca bibliografica con l'indagine sul campo di quattro casi di reti reali. Questa base di conoscenze è stata poi elaborata per sviluppare un sistema di misura delle prestazioni a supporto delle organizzazioni *no-profit* operanti in una rete per gestire e valutare il loro operato.

Si tratta di un modello che evidenzia tre aree di prestazione (rispettivamente "Rapporti con il contesto sociale territoriale", "Management" e "Mainstreaming e innovazione") fondamentali per il successo della rete e identifica quattro componenti base ("Risorse", "Vision & Strategia", "Valore sociale" e "Rete") che generano le prestazioni stesse (rappresentazione grafica del modello in "Figura 5- Modello di valutazione delle prestazioni di organizzazioni *no-profit* operanti in una rete", pag. 31).

Alle componenti di base è associata una serie di indicatori che consentono di ottenere delle informazioni sintetiche sull'andamento della rete (si veda "2.4", pag. 35).

Il modello può essere applicato in tutte le fasi del ciclo di vita della rete, poiché include indicatori relativi a ciascuna di queste (si veda "Schema di riepilogo degli indicatori", pag. 78). Per applicare il modello occorre raccogliere un certo numero di informazioni e di dati (si veda Tabella 3- Dati da rilevare, pag. 46). Il modello non fornisce invece indicazioni definitive circa la modalità di rilevazione dei dati stessi.

Questo sistema di misura delle prestazioni è rivolto a tutti coloro che vogliono valutare progetti gestiti in rete da organizzazioni prevalentemente del terzo settore. Data l'eterogeneità delle reti reali, il modello si pone come riferimento generale, lasciando ai valutatori la possibilità di adattarlo al particolare contesto e al proprio mandato valutativo (si veda "4.1 MANDATO VALUTATIVO E UTILIZZO DEL MODELLO", pag. 83).





CAPITOLO 1: LA METODOLOGIA



Regione Lombardia



1.1 GENESI E OBIETTIVI

Il presente modello costituisce il risultato dell'azione S27 del progetto EQUAL – Agenzia di Cittadinanza¹, volta allo sviluppo di un sistema di misura delle prestazioni specifico per le reti di organizzazioni del Terzo Settore, da utilizzare sia come strumento di valutazione ex-post che come strumento di governo e controllo della rete stessa.. Più specificatamente l'azione si prefiggeva di raggiungere i seguenti obiettivi:

- Supportare le reti di organizzazioni *no-profit* nel capire i loro punti di forza e di debolezza;
- Consentire a reti di organizzazioni *no-profit* di avviare processi di miglioramento organizzativo e gestionale, sia all'interno di ciascuna organizzazione, sia nelle relazioni della rete;
- Aiutare le organizzazioni *no-profit* operanti in rete a definire una strategia operativa coerente con gli obiettivi concordati dalla rete e da ciascuna organizzazione ivi operante;
- Aiutare a valutare l'efficienza e l'efficacia sociale dell'operato della rete e del contributo di ogni singola organizzazione partecipante, in relazione a: clienti/utenti, personale volontario/permanente, soci/sostenitori/aderenti, altri attori pubblici/privati operanti nel sociale.

La ricerca ha prodotto un modello di sistema di misura di prestazioni (*Performance Measurement System – PMS*) da usare per la valutazione e la gestione della reti.

Ciò significa che il PMS ha l'obiettivo di valutare non solo il prodotto di un progetto (tradizionalmente oggetto delle valutazioni di efficacia), ma anche la rete che ha portato avanti il progetto: il valore aggiunto dato al progetto dalla configurazione di rete, il valore generato per ogni partner dalla partecipazione alla rete, i problemi e le inefficienze causate dalla configurazione di rete al progetto nel suo complesso e al singolo partner, ecc.. In altre parole: l'obiettivo del modello è misurare l'efficacia e l'efficienza della collaborazione, sia per i singoli soci che dal punto di vista della rete nel suo complesso.

La ricerca si è svolta seguendo quattro fasi successive:

1. Analisi della letteratura esistente. I principali argomenti considerati sono stati: la misura delle prestazioni, la gestione delle organizzazioni del settore *no-profit* e le reti di organizzazioni;

¹ L'iniziativa Comunitaria Equal ha come obiettivo la promozione di nuovi strumenti atti a combattere tutte le forme di discriminazione e di disuguaglianza nel mercato del lavoro attraverso la collaborazione transnazionale. Gli orientamenti di cui gli Stati membri tengono conto nelle loro politiche occupazionali sono basati su 4 pilastri: occupabilità, imprenditorialità, adattabilità e pari opportunità. L'iniziativa Equal è finanziata congiuntamente dagli Stati e dalla Comunità Europea. In questo contesto EQUAL - AGENZIA DI CITTADINANZA Sostegno all'imprenditorialità sociale (Rif. IT-G - LOM – 0039) è frutto delle intuizioni e delle elaborazioni di tanti e diversi soggetti della realtà milanese. L'obiettivo è promuovere e sostenere l'imprenditorialità sociale come strumento centrale nelle politiche di lotta all'esclusione e alla marginalità sociale attraverso l'elaborazione condivisa tra comunità locali e rete di partner sociali (cooperative sociali, enti locali, sistema dei servizi pubblici, volontariato, ecc.) a livello nazionale e europeo. Nell'ambito del progetto l'azione S27 rientra nella macro-area *Servizi di supporto alle imprese sociali*: Formazione e consulenza per lo sviluppo di competenze di social-management e per la qualità sociale.

2. Analisi sul campo: serie di interviste ad organizzazioni con esperienza di rete;
3. Sviluppo di un modello generale in base alla letteratura ed ai risultati delle interviste;
4. Affinamento del modello attraverso nuove interviste con dei validatori autorevoli.

1. Applicazioni

Per produrre un modello operativo e non troppo teorico è stato necessario definire la tipologia delle reti a cui il *PMS* è indirizzato; data l'ampia gamma di tipologie dei rapporti di collaborazione tra diverse organizzazioni, si è deciso di concentrare l'attenzione su reti che avessero alcune caratteristiche peculiari. Tali caratteristiche sono state definite considerando la dinamicità e la complessità dell'ambiente in cui le organizzazioni del terzo settore operano. Il modello è stato sviluppato e implementato in riferimento a reti con:

- presenza esclusiva o rilevante di attori del terzo settore (associazioni, cooperative sociali, ...), obiettivi a carattere sociale e prevalenza di servizi alla persona (percorsi di reinserimento sociale, orientamento al lavoro, assistenza, ...);
- presenza di attori autonomi, possibilmente con differenti caratteristiche ed obiettivi (non "organizzazioni a rete" ma "reti di organizzazioni");
- durata limitata della rete, tipicamente reti/partnership generate per la realizzazione di un progetto comune.

I destinatari della presente lavoro sono tutti coloro che, all'interno delle organizzazioni o nell'ambito di un progetto, ricoprono ruoli gestionali e decisionali e necessitano quindi di informazioni precise e complete sull'andamento della rete e sui risultati ottenuti.

Il modello di Sistema di Misura delle Prestazioni è stato studiato opportunamente per poter essere compreso e applicato dalla maggior parte di organizzazioni del Terzo Settore che gestiscono in rete un progetto comune. Il modello non è quindi orientato ad una specifica categoria di organizzazioni ma, tuttavia, è in grado di produrre i migliori risultati nell'ambito di reti con le caratteristiche sopra citate. Nei casi in cui la rete non risponda completamente ai vincoli di durata e relativi ai partner coinvolti, è comunque possibile utilizzare il modello come fonte di stimoli per sviluppare un sistema di valutazione *ad hoc*.

1.2 CASI STUDIO

La seconda fase della ricerca ha consentito di analizzare ampiamente l'esperienza delle organizzazioni che, negli ultimi anni, hanno fatto parte di reti e di partnership per la gestione in comune di un progetto, nell'area milanese.

1. Il Campione analizzato

Nel contesto del Terzo Settore la tendenza alla formazione di reti è abbastanza diffusa, sia per caratteristiche specifiche delle organizzazioni operanti nel settore, sia in risposta a fattori esterni.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il Terzo Settore è composto in larga misura da organizzazioni medio-piccole, che si trovano quindi spesso "costrette" ad unirsi per raggiungere la massa critica necessaria per lo svolgimento di specifiche attività. Tali organizzazioni, inoltre, posseggono spesso competenze molto focalizzate (*core business*), per cui l'interazione con altri soggetti permette di completare il servizio offerto senza perdere la propria specificità. Infine, rispetto al contesto privato *for-profit*, all'interno del Terzo Settore c'è tipicamente un minor livello di diffidenza reciproca nonché una maggior esperienza di cooperazione, condizioni che rendono più semplice la creazione stessa delle reti.

In aggiunta a ciò, la creazione di reti è spesso condizione necessaria per l'accesso a finanziamenti pubblici e privati. Questo ha portato negli ultimi anni ad un forte aumento delle reti, non sempre con i risultati sperati. La gestione di una rete non è infatti un'attività semplice né scontata, ma richiede strumenti ed accorgimenti specifici. In quest'ottica l'utilizzo di un adeguato strumento di misura delle prestazioni può aiutare la gestione della rete stessa, permettendo di riconoscere in tempo eventuali problemi e criticità.

Per quanto riguarda la scelta del campione, si sono individuate esperienze di reti che rispondessero alle caratteristiche sopra esposte (paragrafo "Applicazioni"). Questo introduce alcuni fattori che impattano in maniera diretta sulla definizione del modello di misura delle prestazioni.

Il primo aspetto riguarda il fatto di concentrarsi esplicitamente su reti di organizzazioni appartenenti prevalentemente al Terzo Settore, che sono caratterizzate da obiettivi tipicamente non-economici. Questo vuol dire innanzitutto la necessità di utilizzare modelli e soluzioni specifici e diversi da quelli più tradizionali del settore *for-profit*. Allo stesso tempo bisogna considerare che gli obiettivi delle organizzazioni *no-profit*, proprio perché non riconducibili in termini puramente monetari, sono solitamente difficili da misurare, se non addirittura ambigui e vaghi nella loro stessa definizione. Ogni organizzazione è poi solitamente caratterizzata da una molteplicità di obiettivi, che raramente possono essere sintetizzati attraverso un unico indicatore. Diventa quindi indispensabile un approccio integrato e completo alla misura

delle prestazioni, in grado di evidenziare tutte le dimensioni rilevanti per il "successo" di un'ONP senza però risultare eccessivamente complicato.

Un secondo aspetto considerato è la presenza, all'interno delle reti considerate, di soggetti diversi che sono caratterizzati da obiettivi e priorità differenti, anche in contrasto tra loro. E' stato quindi necessario capire come questi diversi partner si coordinano all'interno della rete e definiscono gli obiettivi comuni, e quali sono i criteri secondo cui ogni singolo partner valuta il successo o meno del progetto secondo il proprio punto di vista.

Infine, il carattere "per progetti" delle reti considerate permette di riconoscere un ciclo di vita durante il quale si ha un'evoluzione sia della struttura delle reti che del ruolo e livello di cooperazione tra i partner ed anche una modifica negli obiettivi del sistema di misura delle prestazioni, soprattutto per quanto riguarda il ruolo di strumento a supporto delle decisioni.

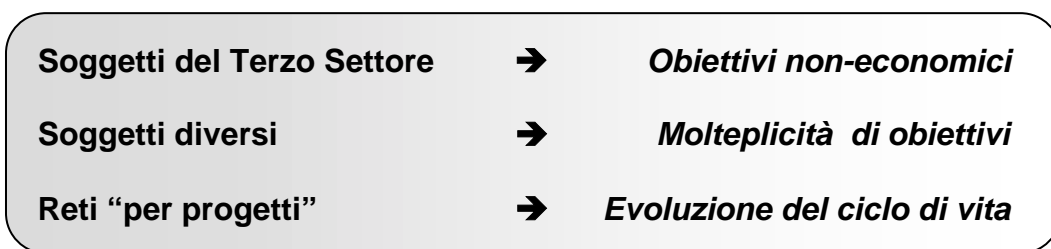


Figura 1- Caratteristiche ed implicazioni delle reti considerate

Le reti selezionate per le interviste sul campo soddisfano tutti e tre questi criteri. L'analisi sul campo fa riferimento a quattro reti costituite su altrettanti progetti e tutte le reti sono caratterizzate dalla presenza di una organizzazione riconosciuta come coordinatrice. In tabella 1 sono riportate alcune informazioni sintetiche relative ai progetti delle reti considerate.

| Rete | Numero partner | Coordinatore | Periodo progetto | Tematica |
|--|----------------|------------------|------------------|---|
| Costituzione rete cittadina per il reinserimento | 18 | Comune di Milano | 2000-2003 | Supporto alla formalizzazione della rete di servizi nell'ambito del reinserimento sociale e lavorativo di soggetti ex-tossicodipendenti |

| | | | | |
|--|----|--|-----------|---|
| Orientarete: Progetto Integrato nel Vimercatese | 15 | Comune di Vimercate Convenzione Intercomunale (29 Comuni) | 2002-2003 | Sviluppo sociale, politiche attive del lavoro, formazione e accrescimento del valore professionale dei cittadini; consolidamento di una rete territoriale sull'orientamento |
| Progetto OR.F.E.O. – Orientamento Formazione ed Occupazione detenuti | 6 | Consorzio Nova Spes | 2002-2003 | Orientamento, formazione e inserimento lavorativo di detenuti o ex-detenuti |
| Strade di Città Solidali | 14 | Fondazione Caritas Ambrosiana ONLUS | 2002-2003 | Miglioramento della qualità della vita dei senza dimora e trasformazione dei modi di operare e di agire dei servizi (creazione di un network) |

Tabella 1 – Casi studio

2. Il questionario

Le interviste sul campo sono state effettuate utilizzando un questionario studiato ad hoc che ha consentito di strutturare gli incontri secondo un flusso logico comune, poiché non sarebbe stato possibile comparare delle informazioni raccolte senza uno schema condiviso, che dia a tutti le stesse indicazioni e stimoli.

Data la natura delle organizzazioni del Terzo Settore e la tipologia di obiettivi, tipicamente "sociali", si è optato per un questionario che non fosse puramente quantitativo e pienamente strutturato, preferendo uno strumento più elastico, fondato su domande aperte. Sarebbe risultato infatti molto limitante reperire solo informazione numerica e proporre un flusso dell'intervista standard a organizzazioni che hanno obiettivi tipicamente non-economici e si muovono in situazioni complesse. Inoltre, trattandosi di progetti orientati al miglioramento della qualità della vita di soggetti svantaggiati, risulta prioritaria l'esigenza di concentrarsi su misure più qualitative dei risultati e dei sistemi di governo della rete.

A valle delle interviste effettuate alle organizzazioni partner della prima rete ("Costituzione rete cittadina per il reinserimento") è stato necessario eliminare qualche domanda ritenuta poco chiara in modo da ridurre in parte il tempo dell'intervista stessa. Nella stessa circostanza si è ritenuto importante inserire una

ulteriore domanda volta a capire in che modo i vari soggetti intervistati definissero il concetto di "lavorare in rete". Il questionario con queste piccole modifiche è stato somministrato alle tre successive reti mantenendo, comunque, la comparabilità con i primi: la maggior parte delle domande e la struttura del questionario sono infatti rimaste invariate.

La definizione della struttura del questionario ha considerato come la forma e la sequenza delle domande avrebbero influenzato la qualità delle relative risposte. L'intervista si articola in due parti logicamente sequenziali: di seguito viene descritta la struttura delle due parti, sottolineando i principi che segue, mentre, in allegato, è riportato il testo relativo alla formulazione conclusiva del questionario.

La prima parte dell'intervista consente un approccio graduale ai temi centrali dell'incontro e mira ad acquisire informazioni rilevanti relative all'organizzazione coinvolta. Questa prima parte ha consentito nello specifico di comprendere le caratteristiche dell'organizzazione di riferimento, la struttura organizzativa, le pregresse esperienze di rete, ecc..., e valutarle come potenziali fattori determinanti per il successo della rete.

La seconda parte dell'intervista è, invece, orientata ad acquisire tutte le informazioni rilevanti circa il progetto in cui l'organizzazione era coinvolta. Le domande iniziali sono volte a chiarire il contesto di riferimento, gli obiettivi, i partner e i relativi ruoli, consentono di comprendere i linguaggi adottati e le dinamiche relazionali dell'organizzazione all'interno della rete. Queste domande creano anche le necessarie premesse per affrontare la successiva sezione dell'intervista. Le domande successive seguono lo schema del ciclo di vita della rete, in cui è possibile identificare tre fasi sequenziali: creazione della rete, sviluppo del progetto e chiusura del progetto. E' da sottolineare che ad ogni fase del ciclo di vita della rete corrispondono particolari requisiti del sistema di misura delle prestazioni:

- in una prima fase avviene la creazione della rete in se, che può essere generata "dal basso", in base ad un progetto o ad un'idea comune, o "dall'alto", per l'iniziativa di un'organizzazione principale. In entrambi i casi, in questa fase il *PMS* dovrebbe fornire, dal punto di vista della rete, indicazioni circa il tipo di partner da coinvolgere nel progetto e con quale ruolo; dal punto di vista della singola organizzazione dovrebbe invece fornire informazioni per decidere se, e come, partecipare al progetto;
- quando la rete è creata e il progetto è avviato, l'obiettivo principale del *PMS* è valutare le prestazioni, in termini di efficacia ed efficienza, al livello di rete;
- alla fine, quando il progetto si conclude, la rete è destinata a sciogliersi (almeno da un punto di vista formale per quanto riguarda lo specifico progetto). In questa fase il *PMS* dovrebbe essere usato, sia al livello di rete che dalle singole organizzazioni, per valutare il progetto nel suo

complesso, identificando i possibili suggerimenti e le “buone prassi” per progetti futuri e dando elementi per valutare la possibilità di continuare a collaborare con alcuni dei membri della rete.

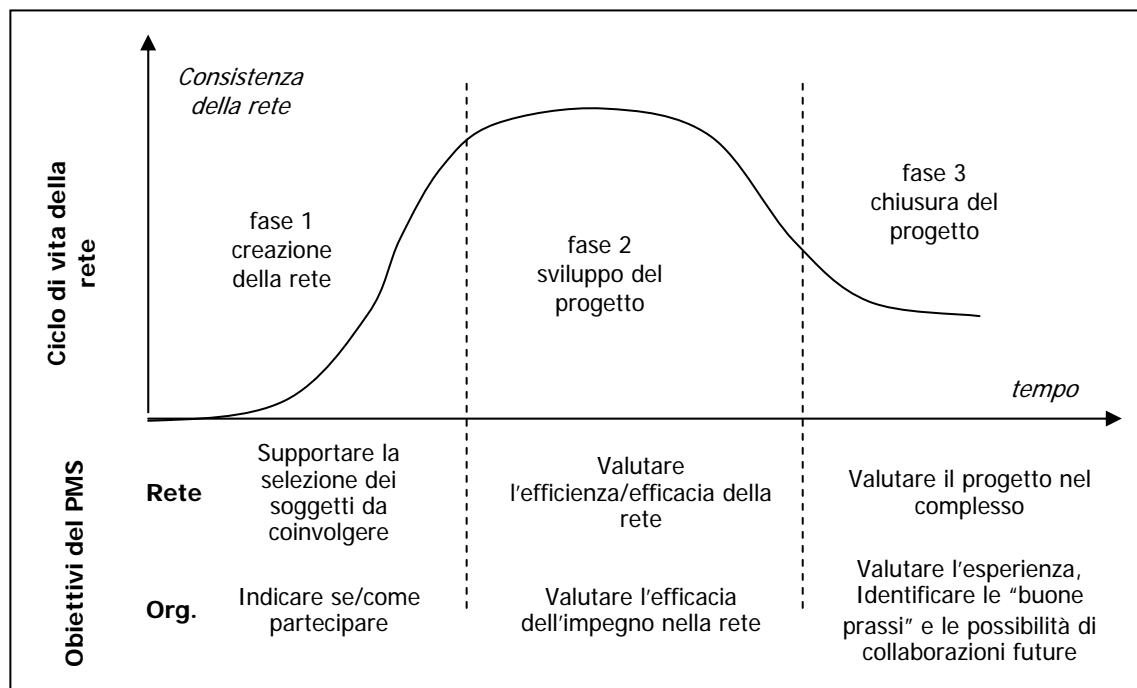


Figura 2- Ciclo di vita di una rete temporale e requisiti del PMS

In Figura 2 è riportato uno schema del ciclo di vita della rete con indicati i relativi requisiti del PMS. Proprio in riferimento a questo schema sono state strutturate le domande successive, organizzandole cioè sulla base delle tre fasi che sono state definite: definizione degli obiettivi e selezione dei partner, fase operativa e conclusione/verifica.

Le domande sono servite a capire quali sono i fattori determinanti per il successo di ciascuna fase del progetto, proponendo delle tabelle di Fattori Critici di Successo (da qui in poi FCS) relativi a ciascuna fase. Gli FCS portati all'attenzione degli intervistati sono stati selezionati a valle della ricerca bibliografica e riguardano aspetti di evidente importanza e aspetti apparentemente meno significativi che hanno trovato conferma nei dati raccolti. Le interviste hanno consentito di integrare ulteriormente l'elenco dei fattori critici, poiché si è richiesta agli intervistati una riflessione autonoma prima di affrontare gli FCS proposti. Inoltre si è cercato di mantenere, ove possibile, la suddivisione dei due punti di vista, quello sulla singola organizzazione e quello relativo alle rete nel complesso. Per questa ragione le domande relative alla terza fase del ciclo di vita sono strutturate in modo da sottolineare separatamente questi due *focus* differenti.

Per lo stesso motivo , nello strutturare le domande della prima parte del questionario si è posta attenzione a valorizzare separatamente le risposte dell'organizzazione partner rispetto alle risposte dell'organizzazione coordinatrice/capofila, per rendere conto di eventuali diversità di percezione tra le organizzazioni promotrici del progetto e gli altri partner.

3. Ranking dei Fattori Critici di Successo

Le venti interviste effettuate hanno consentito di raccogliere i dati necessari a stilare un ranking dei Fattori Critici di Successo più importanti per il successo di ciascuna fase del ciclo di vita della rete. L'opzione per interviste semi-strutturate ha dato luogo a *ranking* individuali dalle formulazioni eterogenee: alcuni intervistati hanno proposto ordinamenti completi di preferenze, altri si sono limitati ad identificare alcuni FCS prioritari. Questo, se da una parte ha garantito che ciascun intervistato potesse esprimere il proprio contributo nella forma che meglio rappresentava la sua percezione delle questioni trattate (rappresentando un elemento di ricchezza), dall'altra ha reso i risultati difficilmente comparabili, soprattutto in presenza di valori di priorità bassi.

Si è quindi deciso, per aggregare i *ranking* individuali in un *ranking* unico,, di tenere in considerazione soltanto il primo ed il secondo tra i fattori segnalati dai singoli intervistati (alta intensità della preferenza). Inoltre la prima scelta è stata "pesata" il doppio della seconda, per tener conto delle preferenze indicate dagli interlocutori (si veda "5.2"). Il *ranking* degli FCS così ottenuto ha permesso di individuare 14 fattori che sono risultati significativamente più rilevanti rispetto agli altri fattori proposti.

In tabella 2 vengono riportati questi FCS classificati in base alle fasi del ciclo di vita della rete a cui sono riferiti; a fianco di ogni FCS sono riportati i commenti estrapolati dalle interviste sul campo, mentre i riferimenti bibliografici che hanno consentito di individuare e proporre l'FCS come candidato sono riportati in nota.

| Fase | FCS | Esperienza sul campo |
|-----------------------|--|--|
| Definizione obiettivi | Coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione degli obiettivi ² | <ul style="list-style-type: none"> • Importanza degli incontri in plenaria • Valutare la partecipazione alle riunioni |
| Selezione dei partner | Conoscenza personale diretta dei partner da parte del coordinatore ³ | <ul style="list-style-type: none"> • Le reti esaminate si formano tutte sulla base di conoscenza pregressa, pochi casi su base iper-razionale. • Molto importante la conoscenza tra tutti, non solamente con il coordinatore |
| | Complementarietà delle competenze ⁴ | <ul style="list-style-type: none"> • Fondamentale per NPO che si occupano di servizi alla persona • La complessità dell'ambiente la richiede |
| | Competenze ed esperienze relative ai temi del progetto in esame ⁵ | <ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione e presidio di competenze specifiche • Una competenza specialistica può in qualche modo sopperire alla scarsa conoscenza reciproca |
| | Importanza strategica ⁶ | <ul style="list-style-type: none"> • Coerenza con la mission • Possibilità di economie di scala e raggiungimento di massa critica • Innovazione e apertura a nuove aree di interesse |
| | Condivisione degli obiettivi del progetto ⁷ | <ul style="list-style-type: none"> • Anticipazione possibili problemi • La formalizzazione in ATS aiuta a esplicitarli |
| Fase operati va | Comunicazioni tra i partner e condivisione delle informazioni ⁸ | <ul style="list-style-type: none"> • Non sottovalutare la coesistenza di background formativi e professionali differenti • La buona collaborazione presuppone la buona comunicazione |

² Bartezzaghi et al., 1999; Hoffmann and Schlosser, 2001

³ Pangarkar, 2003; Grandori, 1995

⁴ Anthony e Young, 2002; Alexander, 2000; Rodan e Galunic, 2004

⁵ Hoffmann and Schlosser, 2001

⁶ Daft, 2001; Pettigrew, Massini e Numagami, 2000; Hung, 2002

⁷ Shaw, 2003; Weisbrod, 1998

⁸ Daft, 2001; Shaw, 2003

| | | |
|------------------------|--|--|
| Fase operativa | Focus continuo sull'utente finale e gli obiettivi del progetto ⁹ | <ul style="list-style-type: none"> E' consigliato discutere dei casi studio individuali degli utenti E' importante soprattutto per progetti lunghi A volte gli operatori stessi delle organizzazioni sono beneficiari (es. formazione) "La bussola deve essere sempre lì" "Tutte le riflessioni devono partire dall'operatività concreta" Garantisce feedback tempestivi |
| | Uniformazione dei linguaggi e coordinamento dei soggetti coinvolti ¹⁰ | <ul style="list-style-type: none"> Definire linguaggi nelle fasi iniziali Adottare strumenti che "codifichino" la comunicazione Definizioni partecipate Monitorare i passaggi effettivi degli utenti all'interno della rete. |
| Conclusione e verifica | Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi ¹¹ | <ul style="list-style-type: none"> E' necessaria una valutazione qualitativa che integri quella quantitativa |
| | Qualità percepita dagli utenti finali ¹² | <ul style="list-style-type: none"> Spesso i giudizi degli utenti sono difficili da interpretare Indicatore di qualità percepita Rilevante il metodo d'indagine Non contano solo gli utenti, ma le organizzazioni non partner con cui si lavora e i membri delle organizzazioni partner stesse. |
| | Generazione di opportunità per attività future ¹³ | <ul style="list-style-type: none"> Considerare carenze e ambiti di eccellenza nell'ottica di modellizzare gli interventi per il futuro. Accreditarsi in ambiti nuovi Prendere contatto con enti e soggetti strategici |
| | Contributi all'apprendimento ¹⁴ | <ul style="list-style-type: none"> Occasioni strutturate di formazione offerte dalla rete Apprendimento informale offerto dalla rete Nuovi interrogativi sul proprio agire |
| | Creazione di relazioni importanti ¹⁵ | <ul style="list-style-type: none"> Le reti sono fatte di persone Relazioni interpersonali costruttive sono alla base del successo di una rete Riprogettazione congiunta con gli stessi partner |

Tabella 1- Fattori Critici di Successo della rete

⁹ Non derivato dalla letteratura.

¹⁰ Bartezzaghi et al., 1999; Micelli, 2000

¹¹ Azzone, 2000; Foster et al., 2001; Anthony e Young, 2002; Backman e Smith, 2000

¹² Foster et al., 2001; Anthony e Young, 2002

¹³ Draulans, deMan and Volberda, 2003

¹⁴ Azzone, 2000; Hoffmann and Schlosser, 2001

¹⁵ Non derivato dalla letteratura.

A questi FCS se ne aggiunge un altro che è stato considerato rilevante dopo aver approfonditamente rielaborato le informazioni acquisite con le interviste dirette. Questi stessi FCS sono stati indicati come i più rilevanti anche dal gruppo di esperti che sono stati contattati per la validazione del modello proposto, a valle del primo ciclo di interviste. Da questi incontri è però emersa l'utilità di includere anche un ulteriore FCS la cui importanza è emersa in vari momenti, pur non risultando dal ranking formale degli FCS. Viene evidenziato ancora il riferimento alla fase del ciclo di vita della rete.

| | | |
|--|---|--|
| Definizione obiettivi e selezione dei partner | Equilibri e coerenza nella dotazione di risorse | <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazioni troppo grosse assumono necessariamente un ruolo diverso dalle altre, hanno spesso interessi diversi • Dimensione e peso politico • Progetto a carico di ogni partner coerente con le sue dimensioni |
|--|---|--|



CAPITOLO 2: IL MODELLO



A partire dall'analisi della letteratura e, soprattutto, dai risultati delle interviste, è stato definito un modello di misura delle prestazioni per le reti del Terzo Settore, che si costituisce essenzialmente di tre elementi:

- i Fattori Critici di Successo, ovvero l'individuazione di una serie di elementi che risultano particolarmente rilevanti per il successo di una rete del Terzo Settore;
- un modello d'insieme, che permette di riaggregare i vari FCS evidenziando le relazioni reciproche ed il loro impatto sul successo del progetto;
- un insieme di indicatori, utili per il monitoraggio dei vari FCS e quindi, in ultima analisi, per il monitoraggio e il controllo del funzionamento della rete.

2.1 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

1. Ridefinizione degli FCS

I Fattori Critici di Successo ricavati dal ranking finale sono stati rielaborati, arricchiti e completati dei significati che sono stati attribuiti loro durante le interviste dirette. Per alcuni di questi è stata quindi necessaria una ridefinizione puntuale che rendesse conto delle attribuzioni di significato associate loro dagli intervistati e li chiarisse a beneficio degli utilizzatori del modello. Di seguito viene riportata la tabella di collegamento tra gli FCS così come sono stati definiti fino a questo momento e le definizioni rivisitate.

| FCS | FCS ridefiniti |
|---|--|
| Coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione degli obiettivi | Coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione degli obiettivi del progetto |
| Conoscenza personale diretta dei partner da parte del coordinatore | Conoscenza personale diretta tra i partner della rete |
| Complementarietà delle competenze | Complementarietà delle competenze tra le organizzazioni |
| Competenze ed esperienze relative ai temi del progetto in esame | Competenze ed esperienze relative ai temi del progetto |
| Equilibri e coerenza nella dotazione di risorse | Equilibri e coerenza nella dotazione di risorse |
| Condivisione degli obiettivi del progetto | Condivisione degli obiettivi del progetto da parte delle organizzazioni coinvolte |
| Uniformazione dei linguaggi e coordinamento dei soggetti coinvolti | Uniformazione dei linguaggi e comunicazione tra i partner |
| Comunicazioni tra i partner e condivisione delle informazioni | Condivisione delle informazioni e coordinamento dei soggetti coinvolti |

| | |
|--|---|
| Focus continuo sull'utente finale e gli obiettivi del progetto | Focus continuo sull'utente finale e gli obiettivi del progetto |
| Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi | Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi |
| Qualità percepita dagli utenti finali | Qualità dei servizi erogati percepita dagli utenti finali, dagli stakeholder e dalle organizzazioni |
| Generazione di opportunità per attività future | Importanza del progetto in rete per la strategia di medio-lungo periodo dei partner e generazione di opportunità per attività future |
| Contributi all'apprendimento | Contributi all'apprendimento delle organizzazioni |
| Creazione di relazioni importanti | Creazione di relazioni importanti |
| Importanza strategica | Importanza del progetto in rete per la strategia di medio-lungo periodo dei partner e la generazione di opportunità per attività future |

Tabella 2- Definizioni FCS a confronto

In questa circostanza è necessario sottolineare che solo due FCS sono stati ridefiniti in maniera significativa, mentre altri presentano definizioni un po' più ampie o comunque molto simili.

Nel caso di "Uniformazione dei linguaggi e coordinamento dei soggetti coinvolti" e di "Comunicazioni tra i partner e condivisione delle informazioni", gli FCS sono stati rivisti, perché facevano entrambi riferimento ad un mix di due diversi temi: la comunicazione e il coordinamento. Da un lato, si fa ora riferimento all'esistenza di dinamiche di comunicazione positive e a comuni attribuzioni di significato ("Uniformazione dei linguaggi e comunicazione tra i partner"), dall'altro a meccanismi operativi di coordinamento e trasmissione delle informazioni ("Condivisione delle informazioni e coordinamento dei soggetti coinvolti"). Questa ridefinizione non va però a modificare la validità del ranking basato sui risultati delle interviste, in quanto durante le interviste stesse gli interlocutori hanno fatto notare una certa incoerenza nella terminologia usata e hanno sostanzialmente proposto le definizioni qui riportate. Nel caso dell'FCS "Importanza del progetto in rete per la strategia di medio-lungo periodo dei partner e la generazione di opportunità per attività future", si è ritenuto utile aggregare due FCS prima distinti, poiché gli intervistati li hanno spesso considerati intercambiabili e si è evidenziata una certa coerenza tra l'importanza strategica del progetto e la possibilità di sfruttare il progetto stesso per generare opportunità di sviluppo per l'organizzazione.

Infine, come risulta dalla tabella 3, l'FCS "Qualità dei servizi erogati percepita dagli utenti finali e dagli stakeholder" è stato completato integrando anche un

riferimento a tutti gli *stakeholder*¹⁶ come destinatari e beneficiari dei risultati della rete, come evidenziato dal lavoro di campo. Per quanto riguarda invece la “Conoscenza personale diretta tra i partner della rete” si è preferito non limitare l'attenzione del modello alla relazione partner-coordinatore e si è reso l'FCS più trasversale.

2. Riorganizzazione degli FCS in aree tematiche

I Fattori Critici di Successo sono stati considerati fino ad ora secondo una aggregazione che fa riferimento alle fasi del ciclo di vita della rete. Tale modalità di organizzazione degli FCS, sicuramente efficace nello stimolare l'elaborazione da parte dei soggetti intervistati, non si presta però ad una modellizzazione esauriente. Infatti, il modello dovrà fare riferimento a categorie di significato e respiro più ampi rispetto a quelle cronologiche e a tematiche trasversali rispetto alle fasi del progetto. Alcuni FCS sono rilevanti in diverse fasi del ciclo di vita della rete e non in una soltanto.

Gli FCS selezionati in base alle priorità espresse dagli intervistati sono stati quindi oggetto di una attenta riconsiderazione che, a prescindere dalla fase di pertinenza di ciascuno, mirava ad evidenziare eventuali analogie o palesi incompatibilità raggruppandoli per aree tematiche. Questo significa che FCS relativi ad un momento iniziale del ciclo di vita della rete convivono con FCS riconducibili al momento di valutazione finale, in virtù di una similarità tematica, piuttosto che temporale.

Alla luce di queste premesse possiamo evidenziare quattro aree tematiche e relativi quattro gruppi di FCS. Il raggruppamento ha fatto emergere chiaramente un'area relativa alle risorse delle organizzazioni, in termini principalmente di competenze e, più generalmente, in termini di equilibri nelle e tra le organizzazioni.

Un ulteriore gruppo di chiaro significato e rilievo è quello che include gli FCS relativi a obiettivi e strategie delle organizzazioni e delle loro reti.

Il terzo gruppo è quello che rimanda alla dimensione dell'efficacia in senso più tradizionale e cioè, nel caso del *no-profit*, alla dimensione dell'efficacia in termini di creazione di valore sociale. Se tutti gli FCS concorrono infatti all'efficacia delle reti, la creazione di valore sociale è la grandezza più comunemente valutata.

Il quarto ed ultimo gruppo raccoglie gli FCS che si riferiscono alle modalità di coordinamento e comunicazione adottate dalle reti, ed è quello che più direttamente rimanda alle peculiarità delle reti stesse dal punto di vista dell'organizzazione.

¹⁶ Gli *Stakeholder* sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui un'organizzazione dipende per la sua sopravvivenza. In senso più ampio Stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti/servizi, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, ad esempio, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare Stakeholder. (Freeman, 1984)

In Fig. 3 sono riportati gli FCS riaggregati secondo le quattro aree tematiche che rappresentano altrettante componenti di base delle reti di organizzazioni del Terzo Settore.

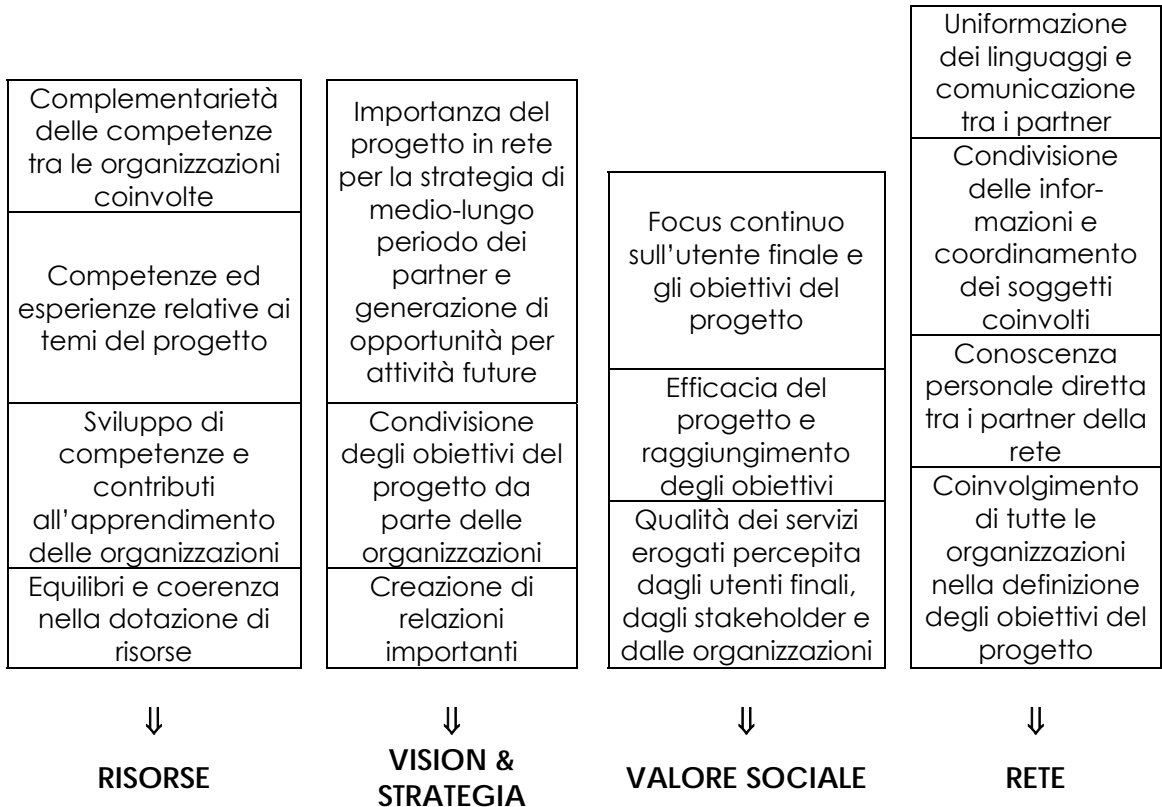


Figura 3- FCS riclassificati

2.2 COMPONENTI DI BASE

Come detto, le quattro aree tematiche a cui sono stati ricondotti i vari FCS rappresentano altrettante "componenti di base" per la modellizzazione delle reti del terzo settore. I prossimi paragrafi focalizzano l'attenzione su ciascuna delle quattro componenti in maniera distinta, cercando di darne una definizione esaustiva.

1. Risorse

Ogni organizzazione che partecipa ad una rete è soggetta ad un rapporto *do ut des* in cui mette a disposizione risorse di ogni tipo e riceve in cambio benefici di varia natura: siano essi economici, reputazione, conoscenze, opportunità, ...

è chiaro che solo con buone risorse è possibile ottenere ottimi risultati. Nel caso del terzo settore, le risorse su cui le organizzazioni possono contare possono essere classificate in quattro categorie (Antoldi, 2003):

- Risorse tangibili:
 - Risorse finanziarie
 - Risorse fisiche (attrezzature, immobili, ...)
- Risorse intangibili:
 - Conoscenze e competenze, la *Knowledge Base* dell'organizzazione, il know-how strategico, e tutto ciò che non può essere direttamente attribuito ad una persona ma fa capo all'organizzazione nel complesso.
 - Reputazione, immagine: sia dell'organizzazione, sia riferite alle persone che vi fanno capo.
- Risorse umane (volontari, operatori, responsabili,...)

I dati di campo sembrano indicare che il *focus*, per le reti del Terzo settore, sia sulle competenze, che sono caratterizzate da un elevato grado di specializzazione. L'esistenza di competenze specifiche, la loro complementarità e l'apprendimento continuo consentono di affrontare in maniera ottimale la complessità dei bisogni cui le organizzazioni fanno fronte. Per quanto riguarda invece le risorse fisiche, il *focus* sembra essere sull'esistenza di equilibri piuttosto che sulla loro entità assoluta.

2. Vision & Strategia

La Vision & Strategia costituisce il portato valoriale, identitario e politico delle singole organizzazioni e il comune denominatore di valori che le unisce nel progetto di rete. Con il termine strategia si vuole intendere sia la strategia di ogni organizzazione che la strategia "di settore" che tutti i partner perseguono attraverso la rete. Entrambi i concetti si riferiscono alla dimensione del significato attribuito ad attività e pratiche organizzative e agli obiettivi stessi. Le singole organizzazioni devono cioè domandarsi se un progetto gestito in rete è coerente con la propria mission e la propria strategia. E' necessaria una indiscussa coerenza tra gli obiettivi della singola organizzazione e quelli che animano la costituzione della rete.

Dal punto di vista del miglioramento continuo e della dinamicità, il contributo di questa componente di base è rilevante per quanto riguarda la creazione di relazioni importanti tra i partner delle reti. Questo tipo di relazioni costituiscono la precondizione ai rapporti di fiducia da cui nascono le opportunità per progettare nuove attività e nuovi interventi (Bartezzaghi et al., 1999).

3. Valore sociale

L'espressione valore sociale, rimanda al valore aggiunto in termini di benessere sociale, prodotto dalle organizzazioni. Valore Sociale si contrappone qui a Valore Economico, cui sono invece orientate le organizzazioni *for-profit*. La valutazione del valore sociale include misurazioni quali/quantitative di

soddisfazione e sforzi di quantificare in termini economici il valore dei benefici sociali creati.

Sempre più l'attenzione è posta, oltre che sui beneficiari diretti, su tutti i soggetti esterni su cui ricadono benefici e costi: gli *stakeholder*. Consideriamo allora il Valore Sociale in relazione a due categorie di soggetti che sono presenti nel contesto operativo delle NPO (Foster et al., 2001):

- Utenti Target (benefici diretti): misurare il valore sociale di un progetto nei confronti dell'utente significa integrare una valutazione di tipo quantitativo, relativa all'efficacia del progetto, e una di tipo qualitativo, ad esempio in forma di "*user satisfaction*".
- Comunità (benefici indiretti): con il termine comunità si vuole intendere un territorio in cui si trovano tutti gli *stakeholder* del progetto, coloro che in qualche modo influenzano le decisioni nell'ambito dello specifico progetto e beneficiano dei risultati. Classifichiamo i benefici che si possono trarre dai progetti e definiamo così i diversi *stakeholder*.
 - *Altruistic Benefits*: le persone che condividono l'altruismo delle organizzazioni verso gli utenti.
 - *External Benefits*: le persone che beneficiano di risultati indiretti dei progetti.
 - *Option Benefits*: le persone che potrebbero in un futuro diventare utenti.
 - "*Warm-Glow*" *Benefits*: coloro che finanziano i progetti.
 - *Volunteer Benefits*: i volontari che ricevono soddisfazione dal progetto.

Il concetto di Valore Sociale consente di aggregare sia FCS relativi ad efficacia ed efficienza, tipicamente adottati in ambito aziendale, sia FCS orientati alla soddisfazione degli utenti, tipici di un approccio sociale: afferiscono quindi a questa componente sia "Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi" che "Qualità dei servizi erogati percepita dagli utenti finali e dagli *stakeholder*".

Per reti consolidate, o relative a progetti di lunga durata, è particolarmente importante mantenere il focus sugli obiettivi per l'intera durata della collaborazione ed è bene che i partner coinvolti si dotino di strumenti per rispondere a questa esigenza.

4. Rete

"Una rete di organizzazioni è un sistema di connessioni e strutture entro cui operano unità largamente autonome e indipendenti, che cooperano fra loro in vista di fini comuni o di risultati condivisi" (Bartezzaghi et al., 1999).

Prendendo spunto da queste parole vale la pena di sottolineare alcuni concetti fondamentali; la rete si basa su relazioni e comunicazioni, che possono essere di diverso tipo e possono essere supportate da meccanismi più o meno formalizzati.

In entrambi i casi esse svolgono, nelle reti, un ruolo nevralgico e devono essere supportate in modo efficace in tutte le fasi del ciclo di vita della rete. In una

La rappresentazione sopra riportata delle quattro Componenti di Base delle reti del terzo settore sottolinea la centralità delle relazioni interne alla rete e pone le altre tre componenti base direttamente in relazione tra loro. Questa riaggregazione può essere riconosciuta coerente con l'intuitivo modello Input-Output in cui la rete di relazioni costituisce il nucleo centrale in grado di "trasformare" le risorse disponibili in "prodotti e servizi" di utilità per gli utenti target. Il prodotto della rete, nel momento in cui genera benefici non unicamente per gli utenti, viene chiamato Valore Sociale. Esso è generato dalle organizzazioni della rete che riescono a sfruttare in maniera efficace ed efficiente le risorse messe in gioco.

La creazione di valore sociale, in termini dinamici, trasforma in parte la condizione dell'ambiente in cui le organizzazioni operano, creando le giustificazioni dell'esistenza delle organizzazioni stesse. Alla luce del nuovo contesto gli enti possono rivedere la propria *mission*, riconsiderare la partecipazione ai progetti e decidere di partecipare ad altri. Sarà a quel punto necessario considerare, in virtù del nuovo ambiente e delle nuove esigenze, quali risorse e quali competenze mettere a disposizione del territorio e della rete, quali organizzazioni e quante risorse debbano essere coinvolte. In quest'ottica le frecce tra le tre competenze di base sottolineano la circolarità dei processi che si creano nell'ambito dei progetti in rete.

Questa modellizzazione, però, non appare ancora sufficiente nell'ottica della costruzione di un sistema di misura delle prestazioni: il passo successivo è quello di esplicitare i legami tra le componenti individuate e il successo della rete in quanto tale e del progetto gestito da questa.

2.3 AREE DI PRESTAZIONE

Dopo aver presentato le componenti di base della rete è opportuno evidenziare le relazioni che si instaurano tra le componenti stesse, in modo da poter rilevare e comprendere le sinergie e i legami su cui sono fondate le logiche di rete. In questo paragrafo verrà presentato il modello complessivo a cui si fa riferimento e successivamente verranno esaminate una ad una le relazioni esistenti tra le componenti di base.

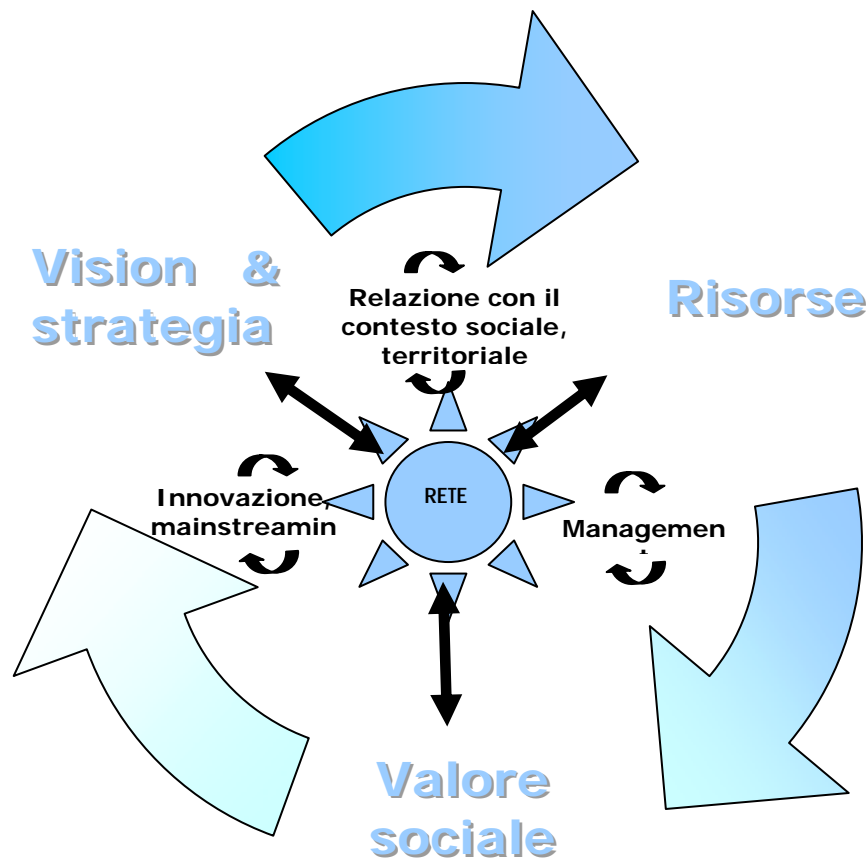


Figura 5- Modello di valutazione delle prestazioni di organizzazioni no-profit operanti in una rete

Le relazioni tra le componenti di base sono rappresentate da una serie di circoli virtuosi che si innescano tra le varie componenti, alimentando e rafforzando il processo di sviluppo della rete richiamato precedentemente. Ogni circolo fa riferimento a delle ben precise capacità, o "Aree di Prestazione", che determinano il successo di una rete. Le tre aree di prestazione individuate sono rispettivamente "rapporti con il contesto sociale territoriale", "management" e "innovazione e mainstreaming".

Una rete di successo, almeno nell'ambito del terzo settore, è una rete che riesce ad assicurare un elevato livello di prestazioni in ognuna di queste tre

molte hanno imparato che il no-profit ha bisogno del management anche più delle imprese." (Drucker P., 1989)

Il lavoro in rete richiede che le funzioni di management dei partner si coniughino, per il progetto, nel management della rete. Questo rende l'area di prestazione decisamente critica, a causa dell'aumento di complessità a livello inter/extra-organizzativo.

3. *Mainstreaming e innovazione*

Lavorare in rete consente di entrare in contatto con realtà e modalità di approccio ai problemi che si possono scostare parecchio dal modo di lavorare delle singole organizzazioni, se da un lato crea alcune difficoltà, dall'altro contribuisce a creare occasioni di confronto, formazione e sviluppo delle risorse stesse.

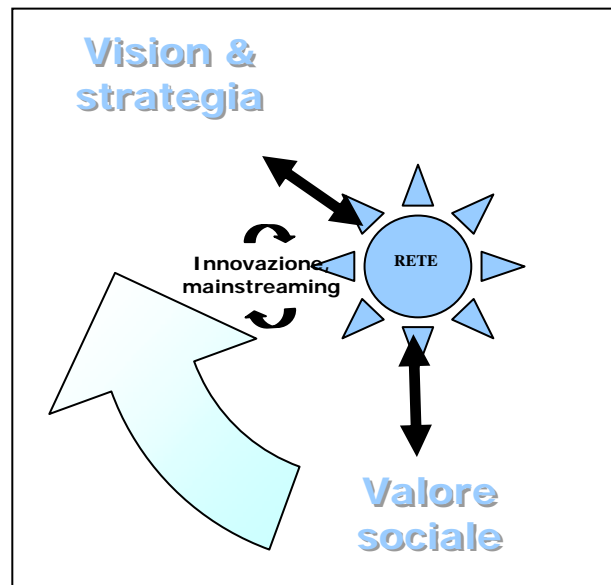


Figura 8- *Innovazione e mainstreaming*

Il *mainstreaming* è il processo di trasferimento di buone prassi e di sperimentazioni di successo dal progetto al sistema di riferimento.

In una accezione leggermente più ampia l'espressione *mainstreaming* si riferisce a tutti i processi che fanno della valutazione una parte integrante della vita di ogni giorno dell'organizzazione. E' una componente chiave della cultura e della responsabilità dei membri di un'organizzazione, a tutti i livelli (Sanders J.R., 2002). In una rete il *mainstreaming* rimanda alla raccolta sistematica degli stimoli che nascono dal confronto, durante la collaborazione ed è quindi legato alla sperimentazione e all'acquisizione di metodologie innovative a livello di rete e di singola organizzazione.

I processi di innovazione non sono al giorno d'oggi una prassi sistematizzata nel terzo settore, forse perché il contesto di riferimento relativo agli utenti si può

considerare poco dinamico, forse perché non ci sono sufficienti risorse da dedicare a questo tipo di processi.

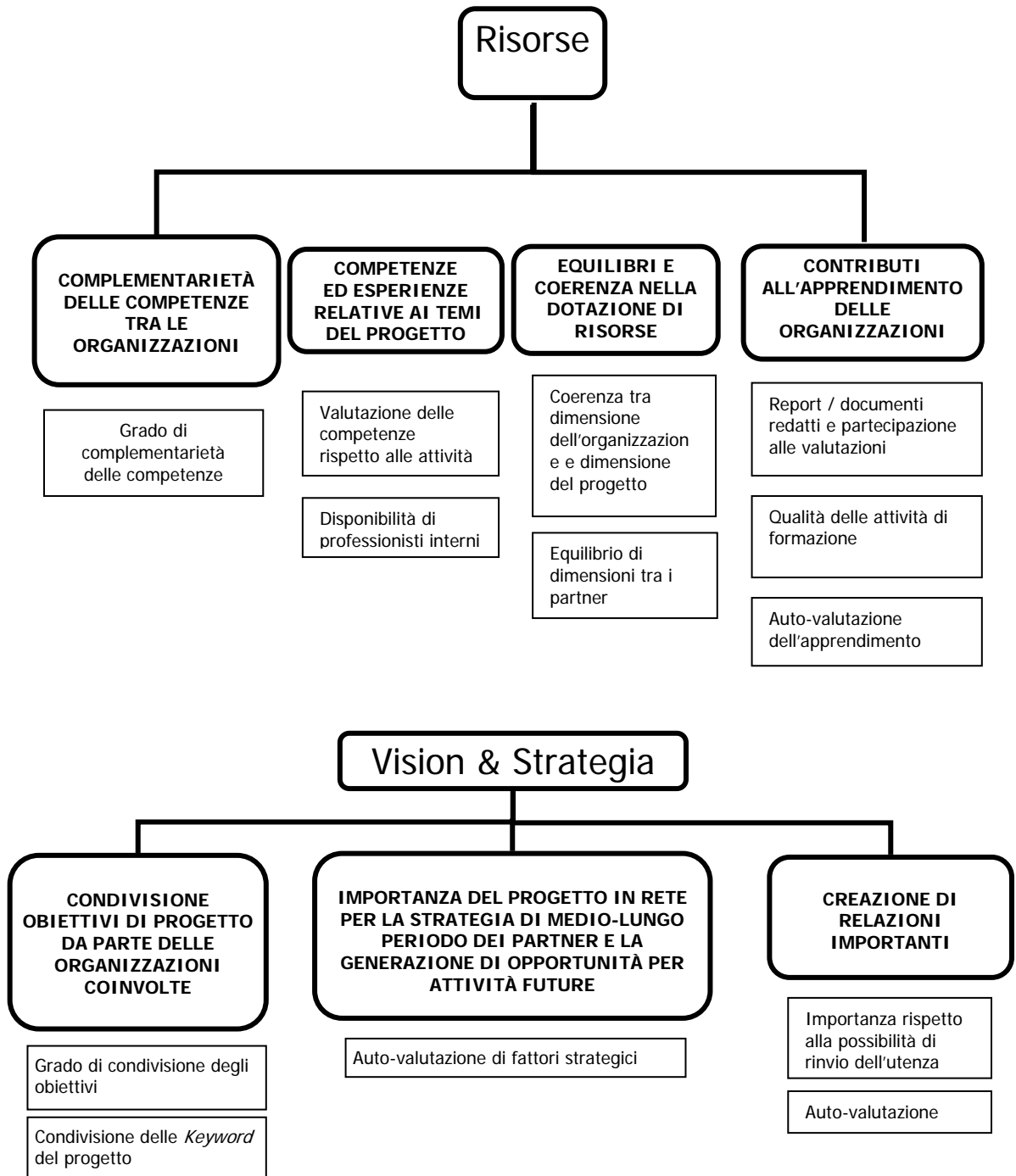
E' dunque importante sviluppare dei meccanismi, o delle prassi semplici ma significative, per valorizzare l'apprendimento e seguire l'evoluzione del contesto.

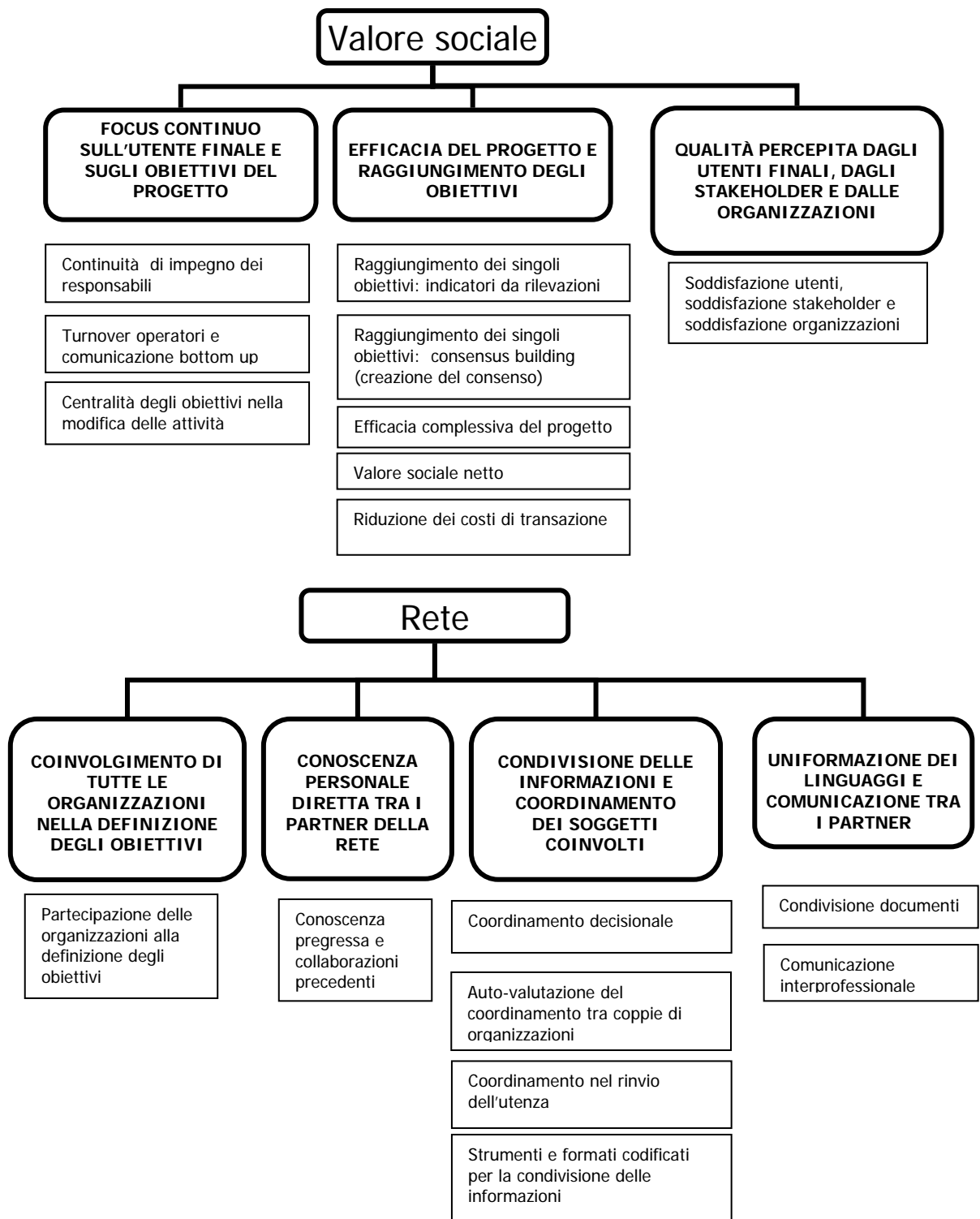
Mainstreaming e innovazione nascono dalla valutazione del valore sociale prodotto dal lavoro in rete, valutato secondo la vision attuale. *Mainstreaming* e innovazione però retro-agiscono anche, in termini di apprendimento e cambiamento su vision & strategia stesse, a livello di organizzazioni e di reti. In quest'ottica la rete diventa l'ambito in cui sperimentare percorsi innovativi di crescita, identificare e condividere *best practices*, sfruttando il supporto e l'apporto degli altri partner. La freccia che chiude il ciclo attorno alla rete indica proprio la possibilità di ottenere, dalla rete, risultati di questo tipo; che vadano cioè a sviluppare, ampliare e, in qualche caso, a ridefinire la Vision e la Strategia delle organizzazioni.

2.4 ALBERI DEGLI INDICATORI

Per tutte le premesse riportate nei precedenti capitoli, si può dire che la valutazione delle prestazioni di una rete di organizzazioni del terzo settore può essere fatta andando a "monitorare" quelle che sono state chiamate componenti base della rete, che a loro volta sono strettamente legate ai FCS inizialmente identificati.

Per fare questo sono stati individuati una serie di indicatori di dettaglio, raggruppati in quattro alberi gerarchici, uno per ogni "componente di base". In questa sezione vengono presentati questi alberi, che sono strutturati in tre livelli: il primo livello riporta il componente della rete a cui fanno riferimento gli FCS, riportati al secondo livello. Gli FCS sono aggregati secondo le modalità esplicitate nei paragrafi precedenti e in questa sezioni vengono completati dei rispettivi indicatori (terzo livello). Gli indicatori consentono di misurare, con le modalità che saranno espresse dettagliatamente nel capitolo successivo, grandezze che concorrono a delineare un quadro completo e preciso relativamente a ciascun FCS.









CAPITOLO 3: INDICATORI



E' qui di seguito proposto un ampio numero di indicatori, in una formulazione generale che dovrà essere adattata dai valutatori che adottano il modello rispetto alle caratteristiche dei singoli progetti oggetto di valutazione, al mandato valutativo ricevuto e, non ultimo, ai dati effettivamente disponibili. Una valutazione completa non implica, necessariamente, l'utilizzo di tutti gli indicatori proposti. In relazione a molti fattori critici di successo (FCS) sono proposti più indicatori, al fine di consentire la selezione dell'indicatore più appropriato, ovvero l'uso congiunto di più misure.

Ogni indicatore sarà brevemente introdotto in termini narrativi, per consentire una comprensione generale e preliminare dei suoi contenuti. A seguire è poi riportata, per ogni indicatore, una trattazione più tecnica relativa alla costruzione algebrica degli indici proposti, che permette di utilizzare e compilare correttamente l'indicatore.

Prima della descrizione dei singoli indicatori, infine, si fornisce una breve introduzione metodologica circa le tipologie di indicatori, la simbologia adottata e i dati che è necessario raccogliere.

3.1 INTRODUZIONE METODOLOGICA

1. Tipi di indicatori utilizzati

La costruzione degli indici proposti passa attraverso alcune operazioni statistiche di base che, per correttezza metodologica, sono state introdotte secondo le grafie e le formulazioni adottate, appunto, dalla statistica. In effetti, si tratta, nella maggior parte dei casi di comuni medie (aritmetiche o ponderate) il cui utilizzo è probabilmente familiare alla maggior parte dei lettori / utilizzatori. Ci si avvarrà spesso dell'utilizzo di matrici che, lungi dal voler complicare le cose, si propongono come semplici strumenti per l'organizzazione logica dei dati. La compilazione delle matrici, nella maggior parte dei casi, non rappresenta in realtà un passaggio obbligato (nel senso che si potrebbe pervenire agli stessi risultati per via algebrica), ma semplicemente una scorciatoia per agevolare l'acquisizione e l'organizzazione dei dati.

Gli indici proposti appartengono a sole tre categorie, di cui sembra utile esplicitare il significato, in modo tale che, ritrovandole poi in riferimento ai singoli indicatori nel corso della trattazione, si possa facilmente capirne l'uso e la ragione.

Indici relativi

Gli indici percentuali assumono la forma di frazioni e il loro valore è dato appunto dal quoziente della divisione proposta. La loro caratteristica è di porre a denominatore un valore che rappresenta l'intero, l'universo, la popolazione totale e a numeratore una sua parte, le cui dimensioni relative (in relazione cioè al denominatore) devono essere indagate dall'indicatore.

Il centro dell'interesse è quindi posto sul numeratore (la parte indagata) e tuttavia è solo grazie al denominatore che questo valore acquisisce un significato comprensibile, comparabile e generalizzabile. Se dico che ad una riunione hanno partecipato 4 organizzazioni partner, non fornisco un'informazione comprensibile a chi non conosca la mia rete. Se dico invece che le organizzazioni presenti erano 4 su 6 (4/6) chiunque può capire che si trattava del 66,6 % e posso anche confrontare questo valore con quello di un'altra riunione, o addirittura, con quello di un'altra rete.

Indici normalizzati rispetto ad un intervallo di valore

Il principale motivo per scalare un dato è quello di renderlo comparabile con altri dati, che hanno un intervallo di valore (*range*) diverso. Infatti, se si è interessati a capire come si colloca un valore rispetto ad altri valori simili o alternativi, devo rendere i valori stessi indipendenti dalle dimensioni che assumono in termini assoluti e fare riferimento alle loro dimensioni rispetto al quelle della popolazione di riferimento. Per scalare un valore, devo conoscere il massimo ed il minimo che questo valore potrebbe assumere in termini teorici, oppure il massimo e il minimo che assume su una popolazione di riferimento. Se dico che la mia organizzazione ha un valore della produzione di 200.000 Euro, non aiuto il mio interlocutore a capire quanto è grande rispetto alla rete cui appartiene. Se invece considero che, per il partner più piccolo della rete, questo valore è di 150.000 e, per il più grande, di 1.000.000, risulta immediatamente chiara la dimensione relativa della mia organizzazione. Algebricamente la formulazione di questo tipo di indici, se chiamiamo il valore da indicizzare X, risulta essere: $X \text{ indicizzato} = (X - \min X) / (\max X - \min X)$. Dove il denominatore identifica l'intervallo di valore possibile come differenza tra il massimo e il minimo valore (nel nostro esempio $1.000.000 - 150.000 = 850.000$ Euro) e il numeratore posiziona il nostro X rispetto a questo ($200.000 - 150.000 = 50.000$). Nell'esempio, il risultato è $50.000 / 850.000 = 0,059$; un indice prossimo a 0 indica che sono vicina al valore minimo dell'intervallo di valore considerato, mentre, tanto più l'indice si avvicina a 1, tanto più il valore di partenza sarà prossimo al massimo dell'intervallo di valore.

Differenze normalizzate

Da ultimo sarà proposta la computazione di alcuni indici di differenza normalizzata. Questi indici rappresentano un modo semplice e relativamente affidabile per verificare di quanto un valore si discosta da un altro. La semplice operazione di sottrazione infatti, restituisce un valore di incerto significato. Se in fase di progettazione la mia organizzazione ha lavorato 150 ore e in fase di implementazione 500, la differenza assoluta risulterà chiaramente 350. Tuttavia se voglio confrontarla con quella di un altro *partner* per il quale i valori sono rispettivamente 10 e 60, dovrò normalizzare i risultati della sottrazione. La

formula per il calcolo della differenza normalizzata (*IDN*) è

$$IDN = \frac{X - Y}{X + Y}$$

Applicandola scoprirò che, per la mia organizzazione e per l'organizzazione partner i valori dell' *IDN* sono rispettivamente 0,54 e 0,71. Il confronto rivela che la differenza indagata è minore nel caso della mia organizzazione, sebbene, in termini assoluti lo scarto fosse maggiore.

2. Simbologia adottata

Come anticipato, la trattazione relativa agli indicatori farà frequente riferimento a formule statistiche, basate su una simbologia la cui comprensione potrebbe risultare non immediata. Il testo che accompagna tali formule è probabilmente sufficiente a chiarire i passaggi richiesti a chi volesse applicarle intuitivamente. Tuttavia è sembrato corretto, da un punto di vista metodologico, introdurre brevemente il significato della simbologia più comunemente utilizzata, in modo da rendere il presente contributo pienamente accessibile a tutti gli utilizzatori.

Per la definizione degli indicatori e delle variabili si è adottata una nomenclatura il più possibile vicina alla terminologia italiana o comunque a quella corrente. Ad esempio "complementarietà delle conoscenze" sarà CC, contributo all'apprendimento apportato dall'attività di formazione (CAF). Per riferirsi al progetto si utilizzerà la dicitura "proj", in riferimento all'organizzazione "org" e in riferimento alla rete "nw" (network), in modo da mantenere il più possibile il legame con il significato.

Apici e pedici

Pedici ed apici sono stringhe di testo affiancate ai caratteri principali per specificarne alcune caratteristiche rilevanti.

A^c ← apice
 A_b ← pedice

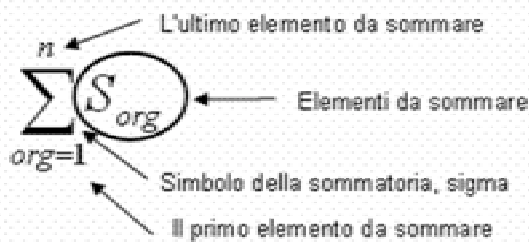
L'apice è utilizzato per indicare una caratteristica dell'oggetto cui è affiancato. Per esempio, se *n* è il numero delle organizzazioni *partner*, *n^{presenti}* significa semplicemente che si sta facendo riferimento ad un sottoinsieme di queste, cioè a quelle presenti ad una determinata attività.

Il pedice, posto alla destra di un simbolo, lo qualifica di solito come unità di un insieme. Se, per esempio, si incontra la scrittura *S_{org}*, dove *S* sta per soddisfazione e *org* per organizzazione, questa farà riferimento al livello di soddisfazione di ciascuna organizzazione, essendo *org* la grafia generale, per riferirsi a un'organizzazione qualunque. Se, per esempio le organizzazioni sono 4, si avranno in realtà *S₁*, *S₂*, *S₃* e *S₄* in riferimento ai diversi valori di soddisfazione per al prima la seconda la terza e la quarta organizzazione. I pedici che più

comunemente si incontreranno sono *org*, *nw*, *obj* e *att*, rispettivamente in riferimenti alle organizzazioni, al network, agli obiettivi e alle attività.

Sommatoria

La sommatoria è l'operazione che consente di sommare tra di loro tutti gli elementi che appartengono ad un gruppo omogeneo, quale poteva essere quello dei punteggi di soddisfazione.



La scrittura riportata significa quindi che si dovranno sommare tutti i punteggi di soddisfazione e si traduce facilmente, nel caso delle nostre 4 organizzazioni in $S_1 + S_2 + S_3 + S_4$.

Si preferisce però ricorrere alla grafia della sommatoria perché, quando si scrive una formula generale, non si

conosce la numerosità del gruppo degli elementi che devono essere sommati tra di loro.

Le organizzazioni potrebbero essere 4 come 83. Si sceglie per questo di sommare gli elementi dal primo (S_1) all'ultimo (S_n). Si dice quindi sommatoria degli S_{org} per org che va da 1 a n ($org = 1$ sotto il sigma; n sopra il sigma) intendendo che i punteggi di soddisfazione dovranno esser sommati per tutte le organizzazioni, dalla prima fino alla n -esima. Alla n si potranno talvolta sostituire altre lettere di identico significato. La sommatoria è frequentemente utilizzata per il calcolo delle medie.

3. Raccolta dei dati

“Ogni progetto/programma, in quanto prodotto e fonte di informazioni, rende possibile la costruzione di un proprio sistema informativo¹⁷ che, oltre a registrarne la storia, offre risorse importanti per la valutazione. Le informazioni tendono ad aumentare con la turbolenza dell'ambiente di progetto e la stessa valutazione diventa fonte di informazione. Il sistema informativo è un risultato, ma anche un dispositivo di supporto alla valutazione in itinere (e al monitoraggio) che regola ingresso, elaborazione e uscita di informazioni” (Patassini, 2002).

Il presente modello si limita ad indicare quali sono i dati da acquisire e a proporre una serie di indicatori da compilare a partire da tali dati. Non si danno invece indicazioni definitive riguardo alle modalità di acquisizione dei dati stessi, limitandosi, di solito, a suggerire una gamma di modalità alternative. La colonna fonti della tabella suggerisce alcune fonti realisticamente utilizzabili ad

¹⁷ Un sistema informativo è un sistema di gestione della risorsa informazione. In questa sede, con il termine sistema informativo ci si riferisce semplicemente agli strumenti, non necessariamente informatici, atti a soddisfare le esigenze informative dei diversi destinatari.

un costo accettabile. Bisogna notare che molte delle informazioni richieste sono in possesso dei partner stessi e che un'indagine diretta presso i partner (*Partners' survey*) può talvolta convenientemente sostituire l'analisi *top down*, da parte del valutatore, delle fonti secondarie (analisi dei *project records*, i dati registrati routinariamente nel corso del progetto, del documento di progetto o dei *curricula* delle organizzazioni).

L'analisi delle fonti secondarie è, in ultima analisi, a carico del valutatore, mentre le *survey*, interne ed esterne possono essere effettuate con diversi approcci, a seconda delle caratteristiche della rete e delle preferenze metodologiche del valutatore. In generale possiamo identificare tre approcci alternativi:

- Interviste con questionario strutturato: domande chiuse e aperte, trattamento dei dati attraverso elaborazioni statistiche sistematiche, flusso dell'intervista rigidamente predeterminato. La somministrazione del questionario avviene in maniera abbastanza meccanica (*face to face*, al telefono o per auto-compilazione) e non sono richieste significative competenze all'eventuale intervistatore
- Interviste con questionario semi-strutturato: prevalenza di domande aperte, elasticità del flusso dell'intervista rispetto alle problematiche e alle priorità espresse dall'intervistato. I dati sono poi trattati in maniera quali-quantitativa, integrando i dati registrati con la comprensione dell'intervistatore di fenomeni meno ponderabili. La somministrazione deve avvenire *face to face* e l'intervistatore deve essere competente rispetto ai temi trattati e in grado di gestire i processi comunicativi innescati
- Indagine partecipativa: acquisizioni di dati durante l'interazione tra i soggetti interessati (*focus group*), attraverso stimolazioni e strumenti (compilazione di matrici e grafici) atti a sollecitare la discussione e la produzione di prospettive condivise. Tali prospettive non richiedono ulteriore sintesi, rappresentando di per sé l'integrazione delle posizioni dei diversi attori. L'intervistatore è, in questo caso, il conduttore di un gruppo, in grado di sollecitare e gestire il confronto tra le soggettività presenti.

Gli indicatori qui proposti sono, di solito, compilabili con interviste individuali, o, partecipativamente, con i gruppi. Starà al valutatore adattarli a seconda della scelta metodologica operata, costruendo, a partire dagli indicatori stessi, dei questionari (strutturati o semi- strutturati) o dei programmi di lavoro di gruppo.

| Dati da rilevare | Fonti |
|---|---|
| Numero di organizzazioni partner | Documento di progetto |
| Numero di attività | Documento di progetto |
| Corrispondenza tra organizzazioni e attività / competenze | Documento di progetto/Partners' survey |
| Esperienza / competenza organizzazioni | curricula organizzazioni/ Partners' survey |
| Professionisti disponibili per ogni categoria professionale | Partners' survey |
| Professionisti necessari al progetto per ogni categoria professionale | Documento di progetto |
| Numero di documenti prodotti | Project record |
| Numero di documenti previsti | Documento di progetto |
| Numero di organizzazioni che partecipano alla stesura del documento finale o alla valutazione | Partners' survey |
| Numero di partecipanti a ciascuna iniziativa di auto-formazione | Project records |
| Auto-valutazione apprendimento | Partners' survey |
| Budget annuale di ciascuna organizzazione partner | Partners' survey |
| Budget dettagliato del progetto | Documento di progetto |
| Budget di progetto destinato al coordinamento | Documento di progetto |
| Obbiettivi delle organizzazioni partner | Statuti / Partners' survey |
| Importanza relativa degli obiettivi delle organizzazioni partner | Statuti / Partners' survey |
| Auto-valutazione dell'importanza strategica | Partners' survey |
| Auto-valutazione dell'importanza delle relazioni | Partners' survey |
| Soddisfazione utenti | User/customer satisfaction survey |
| Numero di lamentele da parte degli utenti | Project records |
| Soddisfazione stakeholder | survey |
| Soddisfazione operatori | Partners' survey |
| Auto-valutazione di efficacia | Partners' survey |
| Obbiettivi del progetto | Documento di progetto |
| Tempo dedicato alle procedure in ingresso e in uscita degli utenti | Partners' survey |
| Willingness to pay/ to accept a compensation di stakeholders, utenti e general public ¹⁸ | survey |
| Entrate da vendite agli utenti | Project records |

¹⁸ Willingness To Pay (WTP) e Willingness To Accept a compensation (WTA) sono tecniche di valutazione monetaria di beni e servizi (cfr. paragrafo "Valore sociale netto").

3.2 DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI

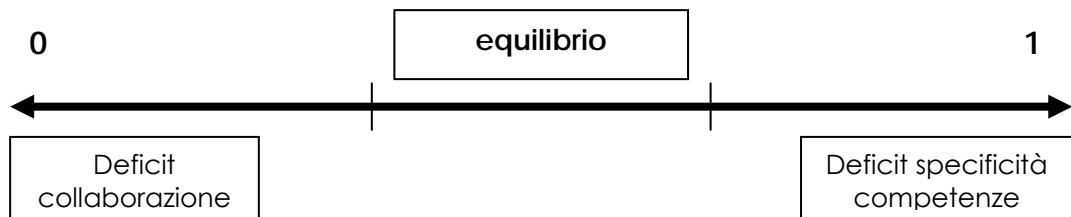
Qui di seguito sono descritti i diversi indicatori proposti raggruppati in funzione delle componenti di base e poi degli FCS a cui ogni indicatore fa riferimento (si veda capitolo precedente).

1. Risorse

- Complementarietà delle competenze tra le organizzazioni

Grado di complementarietà delle competenze

Per misurare la complementarietà delle competenze ci si propone di capire quanta sovrapposizione c'è tra le organizzazioni partner nella gestione delle attività. Per farlo bisogna analizzare la distribuzione delle organizzazioni sulle attività, o aree di competenza del progetto (es. quante organizzazioni lavorano sulla stessa attività, in quante attività è coinvolta ciascuna organizzazione). L'idea di fondo è che, se le competenze delle organizzazioni sono opportunamente complementari, si debba dare un equilibrio tale per cui, a fronte di una qualche integrazione (ragione e spinta alla collaborazione in rete), si mantenga tuttavia una certa specificità di ciascuna organizzazione, rispetto alle proprie aree di competenza.



Lo strumento qui proposto consente di organizzare le informazioni riguardanti le attività del progetto e le organizzazioni che le devono gestire. Si può utilizzare lo strumento proposto per ognuna delle tre fasi, compilando più volte l'indicatore:

- Selezione dei partner: in questo caso, si considerano le attività come aree di competenza pregressa delle organizzazioni.
- Progettazione: si inseriscono le competenze in funzione delle attività pianificate del progetto.
- Verifica: si compila in maniera simile alla precedente ma si inseriscono a consuntivo le effettive coppie attività-organizzazione.

I valori dell'indicatore *Grado di complementarietà delle competenze* risulta uno strumento utile per capire alcune dinamiche critiche della selezione dei partner, della progettazione e dell'implementazione del lavoro in rete e per verificarne l'evoluzione. L'indicatore restituisce un valore tra 0 e 1: un estremo indica una rete con deficit di collaborazione, cioè in cui ogni organizzazione si occupa solo delle proprie attività e presidia competenze esclusive. L'altro estremo indica una rete con scarsa specificità delle competenze, in cui molte organizzazioni si occupano di tante attività con competenze sovrapposte. Il valutatore sarà in grado di definire, relativamente al caso particolare e al

contesto di riferimento, l'ampiezza della zona di equilibrio (es. 0,2-0,8 oppure 0,4-0,6).

Per il calcolo di questo indicatore si consiglia di predisporre una matrice, ponendo particolare attenzione nella scelta delle attività/aree di competenza da esplicitare sulle righe. La matrice va completata inserendo le relazioni attività-organizzazione nelle relative caselle intersezione. n_{\bullet} conta il numero di coppie organizzazione-attività, m è il numero di attività totali e l è il numero delle organizzazioni.

| | Org ₁ | Org ₂ | Org ₃ |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Att ₁ | • | | |
| Att ₂ | | • | • |
| Att ₃ | | | • |
| Att ₄ | | • | |

Matrice 1: corrispondenza tra organizzazioni e attività / aree di competenza

L'indice di complementarietà delle competenze (CC) sarà quindi dato dall'indice normalizzato

$$CC = \frac{n_{\bullet} - \max(m, l)}{(m * l) - \max(m, l)}$$

dove, sia m che l sono maggiori di 1 e dove, $\max(m, l)$ significa che, a seconda della forma della matrice, si dovrà scegliere tra m e l il valore maggiore. Per le matrici simmetriche ($m = l$) il problema non si pone e la scelta risulterà indifferente. Nel nostro esempio $m = 4$ e $l = 3$. Si sceglierà quindi $m = 4$.

- Competenze ed esperienze relative ai temi del progetto

Valutazione delle competenze rispetto alle attività

Per valutare l'esistenza di competenze relative ai temi del progetto si può fare di nuovo riferimento alle singole attività o aree di competenza. Si quantificherà la competenza/esperienza delle organizzazioni incaricate di ciascuna attività o area di competenza rispetto agli specifici temi ivi affrontati. Questo indicatore è di particolare rilievo nella fase iniziale del ciclo di vita della rete. La valutazione delle competenze/esperienze può essere affrontata secondo due modalità: attraverso i curricula organizzativi redatti dal valutatore, oppure con una auto-valutazione da parte delle organizzazioni stesse. Nel primo caso la valutazione potrà essere più oggettiva, mentre il secondo approccio, pur consentendo un buon livello di precisione e completezza, è più soggettivo. I valori ottenuti saranno poi aggregati su tutte le attività e su tutte le

organizzazioni, restituendo un indicatore sintetico del livello di competenza della rete.

Si può qui utilizzare la matrice proposta per l'indicatore "Grado di complementarietà delle competenze", compilandola, questa volta secondo punteggi 1-5¹⁹, che assegnano diversi valori per rendere conto del livello di esperienza delle organizzazioni. Il massimo punteggio di ciascuna riga rappresenterà il livello di copertura di ciascuna area. Le celle da compilare sono esclusivamente quelle corrispondenti alle coppie organizzazione-attività identificate in sede di progettazione, e cioè, mantenendo l'esempio proposto per l'indicatore "Grado di complementarietà delle competenze", quelle mostrate nella matrice.

| | Org ₁ | Org ₂ | Org ₃ | Max _{att} |
|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Att ₁ | 4 | | | 4 |
| Att ₂ | | 3 | 3 | 3 |
| Att ₃ | | | 3 | 3 |
| Att ₄ | | 4 | | 4 |

Matrice 2: Competenza delle organizzazioni rispetto alle attività / aree di competenza

Per ciascuna attività, l'indicatore di competenze ed esperienze (CE_{att}) è dato dall'indice relativo $CE_{att} = \frac{Max_{att}}{5}$, mentre quello aggregato su tutte le attività del

progetto (CE_{proj}), tramite media semplice²⁰, è dato da $CE_{proj} = \frac{\sum_{att=1}^n CE_{att}}{n}$. dove n

è, naturalmente, il numero di attività previste dal progetto.

Si può, in alternativa, ponderare le attività per la loro importanza relativa, una cui approssimazione affidabile è la quota di budget (B_{att}) loro destinata, sul budget totale (B), costruendo dei pesi come in tabella.

CE_{proj} si calcola quindi come media ponderata²¹:

$$CE'_{proj} = \sum_{att=1}^n CE_{att} * P_{att}$$

| | P _{att} |
|------------------|--------------------|
| Att ₁ | B ₁ / B |
| Att ₂ | B ₂ / B |
| Att ₃ | B ₃ / B |
| Att ₄ | B ₃ / B |
| Tot | 1 |

¹⁹ La scala 1-5 qui suggerita, sarà proposta più volte nel corso di questo lavoro. I motivi per cui è consigliata sono il numero limitato di *item* e la forma simmetrica. Grazie a queste proprietà la scala rende conto di indifferenza (valore 3) e di preferenze, in positivo o in negativo, leggere o forti (rispettivamente 4 e 5, oppure 2 e 1).

²⁰ Segue la formula della media aritmetica. Il numeratore esprime la somma dei valori di cui si vuole conoscere la media, mentre il denominatore esprime la loro numerosità.

²¹ Segue la formula della media aritmetica ponderata, data, nel caso la somma dei pesi sia pari ad 1, dalla somma dei risultati delle moltiplicazioni tra ciascuno dei valori di cui si vuole conoscere la media per i rispettivi pesi.

Disponibilità di professionisti interni

La competenza specifica delle organizzazioni è ben rappresentata dal numero di professionisti che riescono a mettere a disposizione per ciascuna area di competenza. L'ipotesi è che il reperimento di professionisti esterni, scritturati *ad hoc* per il progetto in rete, dimostri la mancanza di competenze dell'organizzazione rispetto ai temi del progetto. Inoltre i professionisti esterni hanno un valore aggiunto minore rispetto a quello delle risorse interne, che meglio esprimono il portato culturale specifico dell'organizzazione nella rete. Si confronterà dunque il numero di professionisti reperiti *ad hoc* con quello totale dei professionisti necessari al progetto.

La compilazione della matrice qui proposta, deve esser effettuata considerando solo le risorse interne che le organizzazioni partner possono destinare al progetto in rete, nell'ipotesi che quando le risorse interne non sono sufficienti allo svolgimento delle attività si farà affidamento su risorse esterne. Le caselle della matrice rappresentano i professionisti facenti parte di ciascuna categoria e assegnati a ciascuna attività.

| | Pr ₁ | Pr ₂ | Pr ₃ | Pr ₄ | Pr | Pr* |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----|-----|
| Att ₁ | 4 | 0 | 2 | 0 | 6 | 6 |
| Att ₂ | 0 | 3 | 0 | 3 | 6 | 8 |
| Att ₃ | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| Att ₄ | 0 | 4 | 0 | 3 | 7 | 8 |

Matrice 3: Professionisti disponibili e necessari per ogni attività

Si può calcolare, per ciascuna attività $PR_{att} = \frac{Pr}{Pr^*}$ dove Pr e Pr* esprimono rispettivamente il numero di professionisti disponibili e necessari (penultima ed ultima colonna nella matrice).

Si possono poi aggregare gli indicatori relativi al ciascuna attività tramite media

semplice, per avere un quadro complessivo sull'intero progetto: $PR_{proj} = \frac{\sum_{att=1}^n PR_{att}}{n}$

Oppure ponderando per l'importanza delle attività, (si veda paragrafo precedente):

$$PR'_{proj} = \sum_{att=1}^n PR_{att} * p_{att}$$

- Contributi all'apprendimento delle organizzazioni

L'apprendimento è un fenomeno complesso e di difficile misurazione. Si proporranno per questo due tipi di indicatori che, in diversi modi, aggirano il problema della complessità. Si tratta, nello specifico, di:

1. indicatori di tipo procedurale, che misurano cioè l'attivazione di processi tesi al conseguimento del risultato (in questo caso l'apprendimento), nell'ipotesi che tali processi funzionino;

2. indicatori costruiti a partire dalle valutazioni espresse dai soggetti interessati.

Report /documenti redatti e partecipazione alle valutazioni

In un'ottica di *learning by doing*, a ciascuna attività del progetto dovrebbe corrispondere un report da condividere tra i partner.

Oltre ai *report* operativi, dato l'alto potenziale offerto dalle reti per il confronto e l'arricchimento dei partner sul piano dell'analisi più teorica, si possono considerare anche i documenti di analisi prodotti e confrontarli con il numero dei partner o con un numero definito dai partner in sede di progettazione.

Da ultimo, bisogna considerare che il documento finale di progetto e la valutazione stessa²², sono delle pietre miliari del lavoro della rete, in termini di contributo all'apprendimento. Il numero di partner che partecipa alla loro realizzazione è quindi un buon indicatore del contributo all'apprendimento che rappresentano. Questi tre elementi danno luogo ad altrettanti indicatori e a un quarto indicatore che ne rappresenta la sintesi.

Sarà qui proposta una serie di indici relativi. Per quanto riguarda i report, si può calcolare l'indicatore $R = \frac{n^r}{n^{att}}$ in relazione al numero di attività (dove n^r è il numero

dei report e n^{att} è il numero delle attività), o quello $R' = \frac{n^r}{n^{r*}}$, in relazione al numero di report previsti (n^{r*}). Per quanto riguarda i documenti di analisi si può calcolare

l'indicatore $A = \frac{n^{doc}}{n^{org}}$ rispetto al numero dei partner (dove n^{doc} è il numero di documenti di analisi e n^{org} il numero delle organizzazioni partner). L'ipotesi è in questo caso che ciascun partner ne debba produrre almeno 1. Si può, in

alternativa, calcolare $A' = \frac{n^{doc}}{n^{*doc}}$ rispetto ad un numero di documenti definito dai partner in sede di progettazione (n^{*doc}).

Per quanto riguarda la valutazione, calcoliamo il numero dei partner che vi partecipano ($n^{partecipanti}$) sul loro numero totale (n). $V = \frac{n^{partecipanti}}{n}$

Un indice sintetico relativo al contributo all'apprendimento (CA) sarà dunque dato dalla media semplice dei precedenti $CA = \frac{V + A + R}{3}$. Il contributo dei tre elementi potrebbe essere pesato in relazione alle esigenze della valutazione e alle caratteristiche del progetto in rete.

²² La valutazione può anche essere considerata come un dispositivo volto a rappresentare e comunicare un progetto, un piano, un programma o una politica come oggetto suscettibile di giudizio e occasione di *capacity building* (Patassini, 2002)

Qualità delle attività di formazione

Valutando la qualità della formazione proposta ai membri delle organizzazioni stesse (formazione interna), si può avere un'ulteriore misura del contributo all'apprendimento del progetto in rete. Se ciascun partecipante valuta, in una scala 1-5, la qualità della formazione ricevuta, la media di tali valori, eventualmente ponderata per l'importanza relativa di ciascuna attività formativa, rappresenta una misura sintetica del contributo all'apprendimento.

Indicando con S (score) il punteggio assegnato da ciascun partecipante (f) alle attività di formazione, il contributo all'apprendimento apportato dall'attività di formazione (CAF) è dato dalla soddisfazione media, calcolata come segue:

$$CAF = \frac{\sum_{f=1}^n S_f}{n}$$

Alternativamente è possibile calcolare CAF_{att} separatamente per le singole attività di formazione interna e calcolare poi una media pesata, in cui la quota di budget destinata a ciascuna attività di formazione interna sul totale del budget per la formazione interna rappresenta il relativo peso (p_{att})

$$CAF' = \sum_{att=1}^m CAF_{att} * p_{att}$$

Auto-valutazione dell'apprendimento

Poiché l'apprendimento organizzativo è un fenomeno complesso e solo in parte riducibile alla formazione intesa in termini formali, sarà opportuno coniugare le misurazioni sopra proposte con auto-valutazioni da parte dei membri delle organizzazioni partner (tendenzialmente i loro responsabili), che rendano conto di una prospettiva più ampia e meno codificabile sui processi di apprendimento.

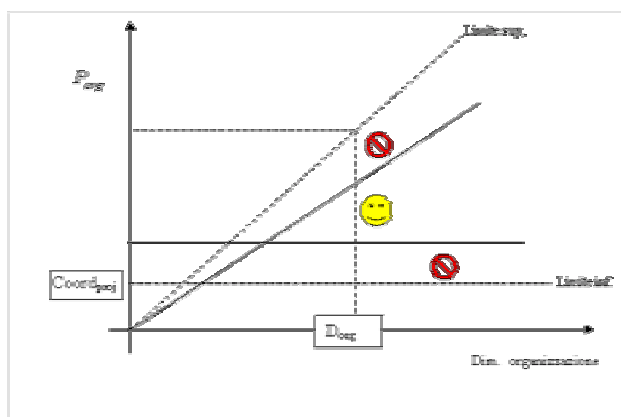
Utilizzando nuovamente una scala 1-5, possiamo chiedere ai responsabili delle organizzazioni (r) di quantificare il contributo all'apprendimento apportato alla loro organizzazione dal progetto in rete, ed aggregare i punteggi (S) tramite media semplice, per ottenere un'auto-valutazione del contributo all'apprendimento (ACA):

$$ACA = \frac{\sum_{r=1}^n S_r}{n}$$

- Equilibri e coerenza nella dotazione di risorse

Coerenza tra dimensione dell'organizzazione e dimensione del progetto

È importante verificare che, per ciascuna organizzazione, la dimensione del progetto in rete, e in particolare della quota di progetto assegnatale, sia coerente con la dimensione dell'organizzazione affidataria²³ e con gli oneri di coordinamento legati alla partecipazione stessa alla rete. In questa prospettiva, la dimensione dell'organizzazione partner e il costo della quota di coordinamento a carico dell'organizzazione per il progetto in rete rappresentano rispettivamente il minimo ed il massimo che la dimensione della quota di progetto affidata al partner può assumere. Infatti, se il valore del progetto non fosse più alto del costo del coordinamento, l'impegno dell'organizzazione si risolverebbe nel solo coordinamento; d'altro canto, se il progetto fosse più grande dell'organizzazione stessa, la sua partecipazione ne risulterebbe snaturata, dovendo incrementare ingentemente e improvvisamente le proprie risorse e perdendo il controllo del proprio apporto culturale e esperienziale al progetto. Ci si propone dunque di capire come si colloca la dimensione effettiva del progetto rispetto a questi due limiti teorici assumendo che la dimensione ottimale debba distaccarsi significativamente da entrambi.



Per il calcolo di questo indicatore possiamo utilizzare, come valore approssimato (proxy) della dimensione organizzativa (D_{org}), il valore della produzione annuale, oppure il valore del numero di ore fornite annualmente dal personale (dipendente e non). Indichiamo poi con P_{org} e con C_{org} rispettivamente la dimensione del progetto per la singola organizzazione (che sarà una

parte dell'intero progetto) e i soli costi delle attività di coordinamento relative al progetto (che saranno una parte del costo dell'intero coordinamento). Possiamo allora definire EP_{org} , l'indicatore di equilibrio tra la dimensione del progetto e quella della organizzazione, come indice normalizzato:

$$EP_{org} = \frac{P_{org} - C_{org}}{D_{org} - C_{org}}$$

²³ Nel caso di grandi organizzazioni delle quali un solo ufficio/divisione/sede locale è coinvolto nel progetto in rete, resta a carico del valutatore di identificare il livello dell'organizzazione rilevante ai fini della valutazione. Questa raccomandazione vale anche per la costruzione di altri indicatori e si raccomanda coerenza ed uniformità per la rilevazione di diverse grandezze.

Se EP_{org} tende a 0 significa che la quota di progetto assegnata è troppo piccola. Nel caso in cui EP_{org} tenda a 1, viceversa, il progetto satura completamente le risorse dell'organizzazione. Nel grafico è rappresentato visivamente quanto esposto e si mostra anche che l'area di equilibrio è realisticamente più ristretta rispetto a quella identificata dai limiti teorici.

Equilibrio di dimensioni tra i partner

E' da notare che una grossa differenza tra le dimensioni dei partner di una rete è un elemento di una qualche criticità. Infatti, pur non essendo necessariamente problematico, potrebbe determinare uno squilibrio sotto diversi aspetti: culturale, politico e di disponibilità di risorse. Le organizzazioni più grandi, se la differenza di dimensioni non è opportunamente considerata e gestita, potrebbero tendere all'egemonia, impoverendo l'esperienza di scambio paritario tra i partner delle reti. Anche le organizzazioni con una quota troppo importante del progetto in rete potrebbero essere soggette ad analoghe criticità. L'indicatore non implica in nessun modo che le reti non debbano includere partner più grandi della media, il cui contributo può essere in molti casi prezioso, ma vuole semplicemente segnalare i casi in cui è bene che i partner si dotino di opportuni accorgimenti per gestire la situazione.

Calcoliamo la differenza normalizzata tra la dimensione dell'organizzazione più grande nella rete e il valore medio delle dimensioni dei partner:

$$ED_{nw} = \frac{\max(D_{org}) - \bar{D}_{org}}{\max(D_{org}) + \bar{D}_{org}}$$

dove \bar{D}_{org} è la media delle dimensioni delle organizzazioni facenti parte della rete, mentre $\max(D_{org})$ indica la dimensione dell'organizzazione più "grande". L'indicatore restituisce un valore che tende a 0 tanto più è uniforme la dimensione dei vari partner, mentre un valore tendente a 1 indica la presenza di un partner con dimensioni significativamente maggiori rispetto alla media degli altri. Analogamente si può computare l'indice di equilibrio rispetto al ruolo dei partner nel progetto in rete, utilizzando il valore del budget assegnato a ciascuna organizzazione per il progetto (B_{org}).

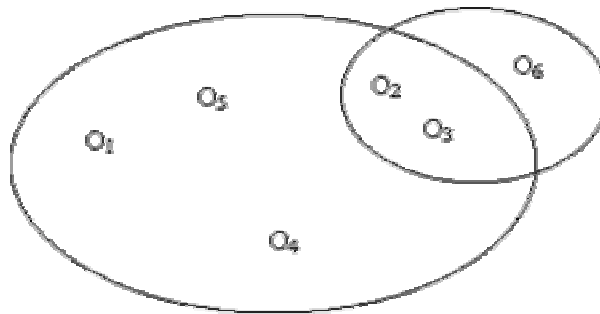
$$EP_{nw} = \frac{\max(B_{org}) - \bar{B}_{org}}{\max(B_{org}) + \bar{B}_{org}}$$

2. Vision & Strategia

- *Condivisione obiettivi di progetto da parte delle organizzazioni coinvolte*

Grado di condivisione degli obiettivi

L'indicatore può essere sfruttato come strumento per capire se gli obiettivi del progetto gestito in rete sono condivisi e in che misura. L'ipotesi è che il progetto in rete risponda ad alcuni (almeno uno e probabilmente non tutti) degli obiettivi dell'organizzazione. Bisogna notare che la condivisione degli obiettivi non implica necessariamente il fatto che l'organizzazione persegua proprio quegli obiettivi.



L'esempio che segue chiarirà la questione. Se la mia organizzazione si occupa di formazione ed entra in un progetto in rete per l'integrazione degli immigrati, difficilmente tale obiettivo rientrerà tra quelli che caratterizzano la *mission* dell'organizzazione. Ciononostante è probabile che l'organizzazione condivida l'obiettivo e possa altresì identificare, all'interno della propria *mission*, un macro-obiettivo, cui il progetto in rete può concorrere. Per esempio, se l'organizzazione si propone di offrire formazione come strumento di promozione culturale e sociale potremo fare riferimento a questo macro obiettivo, la cui importanza relativa, rappresenterà il grado di condivisione degli obiettivi di progetto della organizzazione che abbiamo preso come esempio. Affinché tale valore sia significativo, bisogna però accertarsi che non esistano obiettivi della rete contrari alla *mission* dell'organizzazione. Se la rete, per esempio, si proponesse anche di promuovere la cultura islamica e l'organizzazione facesse fortemente riferimento alla religione cattolica, potrebbero esserci dei conflitti. Se i membri dell'organizzazione, infatti, percepissero una contraddizione tra le due cose, il grado di condivisione degli obiettivi dovrebbe essere uguale a zero, a prescindere dalla condivisione di altri obiettivi.

Siano

- O_{org} gli obiettivi della singola organizzazione;
- O_{nw} gli obiettivi del progetto in rete;
- l il numero di obiettivi della singola organizzazione (O_{org});
- m il numero di obiettivi del progetto che sono anche obiettivi dell'organizzazione, cioè tali che $o_{nw} \cap o_{org}$.

CO_{org} è l'indice relativo del grado di condivisione degli obiettivi per ogni organizzazione. L'indice restituisce un valore tanto più vicino a 1 quanti più obiettivi della organizzazione sono portati avanti dal progetto in rete

$$CO_{org} = \frac{m}{l}$$

Per rendere conto dell'importanza relativa degli obiettivi dell'organizzazione, si possono assegnare, sulla base di un criterio di priorità condiviso, dei pesi a ciascuno in modo tale che la somma dei pesi sia uguale ad 1.

| | P_i |
|------------|----------|
| O_1 | 0,3 |
| O_2 | 0,1 |
| O_3 | 0,5 |
| O_4 | 0,05 |
| O_5 | 0,05 |
| Tot | 1 |

L'indicatore ponderato risulta quindi dalla somma dei pesi degli obiettivi comuni al progetto e all'organizzazione (m):

$$CO'_{org} = \sum_{i=1}^m p_i$$

Indicando con n il numero di partner definiamo CO_{nw} l'indicatore aggregato relativo alla rete, calcolato come media

semplice dei CO_{org} :

$$CO_{nw} = \frac{\sum_{org=1}^n CO_{org}}{n}$$

Condivisione delle keywords del progetto

Un approccio alternativo consiste nel chiedere a soggetti rilevanti delle diverse organizzazioni partner di stilare un elenco di *keyword* (ad es. 5), relative al progetto in rete. Se tutti gli intervistati proponessero la stessa identica lista, saremmo davanti a un caso di altissima condivisione degli obiettivi, se non ce ne fossero due uguali, la nostra rete sarebbe caratterizzata da una bassissima condivisione degli obiettivi.

Possiamo calcolare l'indice KW che, in funzione delle keyword proposte, restituisce una misura di tale uniformità. Sia kw il numero totale di keyword raccolte, senza contare le ripetizioni e sia int il numero totale di persone intervistate.

$$KW = \frac{kw}{5 * int}$$

dove il 5 indica il numero indicativo, delle keyword richieste a ciascun intervistato.

- Importanza del progetto in rete per la strategia di medio-lungo periodo dei partner e generazione di opportunità per attività future

Auto-valutazione di fattori strategici

L'importanza strategica e, di conseguenza, le sue modalità di misurazione, sono estremamente dipendenti dalle strategie di medio/lungo periodo delle organizzazioni ed è quindi difficile proporre indicatori che prescindano dalla comprensione di questi disegni. In generale si può affermare che ogni organizzazione è pienamente titolata a quantificare l'importanza strategica che per lei riveste un progetto in rete o, quanto meno, le proprie aspettative riguardo a questa. L'organizzazione stessa sarà chiamata a definire quali sono i fattori che caratterizzano la propria strategia e a quantificare l'importanza del progetto in rete rispetto a ciascuno di questi. E' consigliata, anche questa volta, una scala da 1 a 5.

Ad ogni organizzazione si richiede di individuare i fattori che caratterizzano la propria strategia di medio-lungo periodo. Se, per esempio, un'organizzazione identificasse, i seguenti fattori strategici (FS):

- entrare in contatto con un numero importante di nuovi utenti
- rendere l'organizzazione più visibile rispetto al pubblico
- entrare in contatto con nuovi enti e soggetti di importanza strategica
- accreditare l'organizzazione in ambiti di intervento strategici attualmente estranei

sarebbe poi chiamata a quantificare l'importanza del progetto in rete rispetto a ciascuno di questi, definendo il punteggio S_{FS} di ciascuno come sopra specificato

| | Fattore strategico | S |
|-----------------|--|----------|
| FS ₁ | Il progetto, mette l'organizzazione in contatto con un numero importante di nuovi utenti | S_{FS} |
| FS ₂ | Il progetto incide in maniera importante sulla visibilità dell'organizzazione rispetto al pubblico | S_{FS} |
| FS ₃ | Il progetto mette l'organizzazione in contatto con nuovi enti e soggetti di importanza strategica | S_{FS} |
| FS ₄ | Il progetto accredita l'organizzazione in ambiti di intervento strategici e precedentemente estranei | S_{FS} |

Il valore dell'importanza strategica (S) sarà dato, per ciascuna organizzazione dalla media dei punteggi su ciascun FS,

$S_{org} = \frac{\sum_{FS=1}^m S_{FS}}{m}$ dove m è il numero di fattori strategici individuati da ogni organizzazione (nel nostro esempio 4). L'aggregazione per la rete avverrà poi, come di consueto,

tramite media $S_{nw} = \frac{\sum_{org=1}^n S_{org}}{n}$ dove n rappresenta il numero delle organizzazioni partner

- Creazione di relazioni importanti

Poiché la creazione di relazioni importanti è un fenomeno complesso, sarà opportuno coniugare misure fondate su dati oggettivi con auto-valutazioni espresse dai membri delle organizzazioni partner (tendenzialmente i loro responsabili), che rendano conto di una prospettiva più ampia e meno codificabile sui processi in atto.

Importanza rispetto alle possibilità di rinvio dell'utenza

Molto spesso, quando le reti sono orientate ai servizi sociali alla persona, le organizzazioni rinviano ad altri enti della rete gli utenti che necessitano di servizi specifici. In questo caso, l'indicatore è costruito da una mappatura delle relazioni possibili tra le organizzazioni in termini di rinvio degli utenti, durante la prima fase del ciclo di vita della rete. Chiameremo tali relazioni "canali di rinvio", riferendoci alla possibilità che un utente, dopo aver beneficiato dei servizi di una organizzazione della rete, sia da questa rinvio ad un'altra organizzazione partner, come passaggio successivo e complemento del servizio stesso. L'indicatore confronta il numero dei canali di rinvio degli utenti attivabili tra le organizzazioni con il massimo teoricamente possibile, in base al numero di organizzazioni partecipanti. E' un indicatore dell'importanza delle relazioni create dalla rete, in termini operativi. Infatti misura il potenziale operativo rappresentato dal lavoro in rete delle organizzazioni coinvolte. A valori tendenti a 1 dell'indicatore, corrisponde alta importanza, viceversa le reti caratterizzate da valori bassi, hanno poca ragione d'essere. E' importante, però, notare che questo indicatore non è adatto a reti sequenziali, ma soltanto a reti a rinvio multiplo²⁴. Un indicatore simile sarà proposto per valutare il coordinamento tra i partner, in funzione dell'effettiva attivazione dei canali previsti (si veda

Coordinamento nel rinvio dell' utenza").

La matrice consente di rappresentare schematicamente i canali attivabili all'interno della rete. Nella matrice riportata, per esempio, è possibile che un utente passi dall'organizzazione 1 alla 3, dalla 2 alla 1 e dalla 4 alla 2 (per un totale di 3 canali attivabili).

| | Org ₁ | Org ₂ | Org ₃ | Org ₄ |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Org ₁ | | | • | |
| Org ₂ | • | | | |
| Org ₃ | | | | |
| Org ₄ | | • | | |

Matrice 4: Relazioni tra coppie di organizzazioni

²⁴ Per rete sequenziale intendiamo una rete in cui le organizzazioni gestiscono fasi rigorosamente sequenziali di un percorso che "l'utente tipo" compie. Per rete a rinvio multiplo intendiamo invece una rete in cui le organizzazioni gestiscono servizi diversi, senza che esista una sequenza temporale definitiva di erogazione, così che il rinvio può avvenire in maniera multi-direzionale e ogni utente incontra solo le organizzazioni rilevanti per il proprio percorso.

- r^* è in numero massimo teorico di canali attivabili tra coppie di partner, essendo n il numero di organizzazioni. Questo è pari al totale degli \bullet nel caso in cui tutte le celle della matrice siano piene e si calcola come $n^2 - n = r^*$
 - r_{\bullet}^* è il numero di canali che in fase di progettazione si valuta possano essere attivati per poter gestire opportunamente i rinvio degli utenti (nel nostro esempio 3). L'indice relativo riferito all'importanza delle relazioni (RI) si calcola come rapporto tra i due:
- $$\frac{r_{\bullet}^*}{r^*} = RI$$

Autovalutazione

Le organizzazioni stesse possono valutare l'importanza delle relazioni che instaurano, assegnando un punteggio 1-5 all'importanza della relazione con ciascuna altra organizzazione partner. I valori possono essere poi aggregati per ottenere un indice sintetico di rete. Questo esercizio può essere realizzato in ciascuna fase per apprezzare i cambiamenti relativi.

Ciascuna organizzazione compila la propria riga della matrice assegnando un punteggio (S) alla creazione di relazioni importanti. Calcolando la media dei punteggi assegnati su ciascuna coppia $S_{ij} = \frac{iS_j + jS_i}{2}$, si può compilare una nuova matrice.

| | | | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| i \ j | | Org ₁ | Org ₂ | Org ₃ | Org ₄ |
| Org ₁ | | | 1 | 5 | 3 |
| Org ₂ | 2 | | | 4 | 1 |
| Org ₃ | 2 | 2 | | | 2 |
| | Org ₄ | 3 | 1 | 3 | |

Matrice 5: Punteggi di valutazione dell'importanza della relazione tra coppie di organizzazioni (bi-direzionale)

In caso di modalità partecipativa di raccolta dei dati si compilerà direttamente la seconda matrice. Si può calcolare l'indice relativo RI come rapporto tra il totale dei punteggi ottenuti ($\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n S_{ij}$, nell'esempio uguale a 14,5) e il loro massimo teorico, essendo n il numero dei partner.

| | Org ₁ | Org ₂ | Org ₃ | Org ₄ |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Org ₁ | | 1,5 | 3,5 | 3 |
| Org ₂ | | | 3 | 1 |
| Org ₃ | | | | 2,5 |
| Org ₄ | | | | |

Matrice 6: Punteggi di valutazione dell'importanza della relazione tra coppie di organizzazioni (sintetico)

Tralasciando alcuni passaggi *algebrici* si ha quindi
$$RI' = \frac{2 * \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n S_{ij}}{5n(n-1)}$$

3. Valore sociale

- *Qualità percepita dagli utenti finali, dagli stakeholder e dalle organizzazioni*

Soddisfazione utenti, soddisfazione stakeholder e soddisfazione organizzazioni

La qualità del progetto può essere misurata come qualità percepita dai diversi soggetti coinvolti. La qualità percepita dagli *utenti finali*, tradizionale oggetto delle valutazioni di qualità e soddisfazione, è quindi solo una delle componenti di un indice completo di qualità. Infatti non sempre, soprattutto per categorie fortemente svantaggiate o marginali, l'utente è idoneo a valutare il servizio ricevuto in maniera oggettiva. L'effetto cortesia e l'esistenza di considerazioni strategiche nel rapporto con l'ente erogatore o con parti terze possono falsare notevolmente il giudizio.

Altri soggetti prioritari da considerare nella valutazione sono quindi:

- i *membri delle organizzazioni stesse*, in quanto il valore sociale del *no-profit* si suppone che debba manifestarsi anche nelle condizioni di lavoro dei membri stessi e, per di più, molti progetti in rete hanno tra gli obiettivi il rafforzamento dei partner stessi, il che rende i membri delle organizzazioni una categoria particolare di beneficiari del progetto stesso. Rientrano in questa categoria responsabili, operatori e volontari delle NPO.
- Gli *stakeholder* del progetto, che ricevono dei vantaggi dal progetto e apportano in varie forme risorse alle organizzazioni e alla rete. Gli *stakeholder* rivestono particolare importanza rispetto alle valutazioni strategiche delle organizzazioni della rete, che spesso, attraverso i progetti, puntano ad accreditarsi e creare relazioni positive con alcuni di questi.

L'aggregazione dei valori relativi alle *tre* categorie non è sempre consigliabile, data la difficoltà di comparare dati provenienti da soggetti così eterogenei e la difficoltà di stabilire l'importanza relativa di ciascuna categoria. Inoltre bisogna considerare che, ai fini di una valutazione formale del progetto, ad uso del finanziatore o altri enti esterni alla partnership di rete, è da considerarsi solo la valutazione della qualità percepita dalle categorie identificate come beneficiarie dal documento di progetto.

Per ciascuna categoria la rilevazione della qualità percepita può passare attraverso tradizionali questionari di soddisfazione o modalità di valutazione partecipative, sull'intera popolazione o su un campione rappresentativo.

Si può inoltre rilevare, per ciascuna categoria, un punteggio unico o tanti punteggi quante si ritiene che siano le dimensioni reciprocamente irriducibili della qualità del progetto. Per esempio, se il progetto offre all'utenza un servizio di alloggio e uno di supporto psico-sociale, si può scegliere di rilevare e aggregare separatamente le valutazioni relative alle strutture e quelle relative al rapporto con gli operatori.

Le dimensioni potranno poi essere aggregate con una media ponderata, in funzione dei pesi relativi assegnati loro.

Un'altra forma di valutazione disaggregata è quella che distingue tra gli utenti delle diverse organizzazioni, per valutare la qualità offerta da ciascuna. L'aggregazione tramite media dovrà in questo caso ponderare i punteggi delle organizzazioni per il numero dei rispettivi utenti (o operatori o *stakeholder*).

Definiamo S_u come il punteggio di soddisfazione (scala 1-5) di ciascun utente e

aggreghiamo i punteggi tramite media aritmetica:
$$U = \frac{\sum_{u=1}^n S_u}{n}$$

Dove n rappresenta il numero degli utenti chiamati ad esprimersi.

In alternativa, se esistono strumenti efficaci di rilevazione dei reclami e delle lamentele degli utenti, un indicatore molto semplice, ma meno accurato, della

soddisfazione degli utenti può essere dato da
$$U' = 1 - \frac{n^{\text{reclami}}}{n}$$
 dove n^{reclami} è il

numero dei reclami inoltrati e n è, nuovamente, il numero degli utenti.

Analogamente si potrà rilevare opportunamente il grado di soddisfazione (S) degli stakeholder

rispetto alla qualità del progetto e calcolare
$$SH = \frac{\sum_{sh=1}^m S_{sh}}{m}$$
 dove m è il numero

degli stakeholder intervistati.

Per affinare l'indicatore, si può ponderare la media per l'importanza relativa di diversi stakeholder²⁵. Da cui possiamo ricavare la formula modificata

$$SH' = \sum_{sh=1}^m S_{sh} * P_{sh}$$

Da ultimo, per gli operatori e i responsabili (O) delle organizzazioni avremo:

$$O = \frac{\sum_{o=1}^l S_o}{l} \text{ dove } l \text{ è il numero dei soggetti intervistati.}$$

- Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi

“L'efficacia misura la realizzazione di effetti e il grado di raggiungimento di uno o più obiettivi (...). Più in generale, si tratta di un concetto multi-dimensionale che rapporta il comportamento di un sistema alle sue finalità. Aiuta a rispondere ai seguenti quesiti: in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi dichiarati? Le risorse utilizzate hanno prodotto i risultati/effetti attesi?” (Patassini, 2002)

²⁵ Anche in questo caso sarà necessario stabilire, secondo un criterio condiviso, dei pesi, la cui somma sia uguale a 1.

Raggiungimento dei singoli obiettivi: Indicatori da rilevazioni oggettive

Non è possibile suggerire indicatori di efficacia che siano validi per qualunque progetto. Infatti ogni progetto dovrà misurare grandezze rilevanti rispetto al conseguimento dei propri obiettivi e queste dovranno essere, di volta in volta identificate. Si possono identificare alcune caratteristiche chiave che devono contraddistinguere gli indicatori di efficacia.

| | |
|----------|--|
| S | Specifici: misurare proprio quello che sono tenuti a rilevare |
| M | Misurabili: quantitativi |
| A | Affidabili: non soggetti a distorsioni dovute a fattori terzi |
| R | Reperibili: rilevabili ad un costo accettabile |
| T | Tempestivi: disponibili in tempo utile e riferirsi ad un momento rilevante |

L'Unione Europea propone a questo riguardo un breviario di requisiti che, naturalmente, ci sentiamo di sottoscrivere e riproporre a beneficio degli utilizzatori del presente modello. Secondo l'UE gli indicatori dovrebbero essere SMART e il significato di questo acronimo, in libera traduzione dall'inglese può essere identificato come in tabella.

Per quanto riguarda la costruzione algebrica degli indicatori, gli indici proposti in questa sede possono fornire validi spunti, ma l'identificazione delle grandezze da utilizzare resta a carico dei valutatori dei singoli progetti. Per ciascun obiettivo dovremo tendenzialmente ottenere una misura di efficacia (E_{obj}) compresa tra 0 e 1, dove il valore 1 rappresenta il pieno raggiungimento dell'obiettivo.

Raggiungimento dei singoli obiettivi: costruzione del consenso

"Nella prospettiva consensus building, l'efficacia dell'azione viene intesa come percezione diffusa degli esiti dell'operato delle organizzazioni." (Patassini, 2002). In questa ottica possiamo chiedere ai partner stessi di valutare l'efficacia della rete nel raggiungere gli obiettivi che si era prefissata.

Si può chiedere ai partner (org o, in alternativa a più responsabili, se si preferisce rendere conto di valutazioni differenti all'interno della stessa organizzazione rilevando il giudizio di più persone) o ad altri stakeholder opportunamente identificati di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Ancora una volta, possiamo raccogliere le valutazioni (S) in scala 1-5 e calcolarne la media (E_{obj}) su ciascun obiettivo.

$$E_{obj} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n}$$

Dove i sono gli intervistati ed n il loro numero.

Efficacia complessiva del progetto

Possiamo aggregare gli indicatori di efficacia per ciascun obiettivo per ottenere una misura sintetica dell'efficacia del progetto. Proporremo qui 2 differenti opzioni, a seconda dell'autonomia degli obiettivi l'uno dall'altro e delle preferenze del valutatore. Si tratta rispettivamente dell'aggregazione tramite media dei punteggi sui singoli obiettivi e del computo del numero di obiettivi raggiunti sul numero totale di obiettivi.

Se si vuole autorizzare in qualche modo la compensazione reciproca dei livelli di efficacia su diversi obiettivi è consigliata un'aggregazione degli E_{obj} tramite media, dove n rappresenta il numero degli obiettivi.

$$E_{proj} = \frac{\sum_{obj=1}^n E_{obj}}{n}$$

Infatti, l'esistenza di obiettivi caratterizzati da valori di E_{obj} molto bassi, può, in questo modo, essere compensata da quella di altri obiettivi maggiormente raggiunti. Se, per esempio ho 2 obiettivi, per i quali gli indicatori hanno rispettivamente valore 0,3 (obiettivo non raggiunto) e 1 (obiettivo pienamente raggiunto), il valore finale sarà 0,65.

In alternativa posso stabilire una soglia di valore per gli indicatori relativi ai singoli obiettivi, al di sopra della quale considero raggiunto l'obiettivo stesso (es, 0,75) e contare gli obiettivi raggiunti per confrontare il loro numero ($n_{raggiunti}$) con il numero totale di obiettivi del progetto (n), mantenendo, così, autonomi i singoli obiettivi.

$$E'_{proj} = \frac{n_{raggiunti}}{n}$$

Valore sociale netto

Il valore sociale netto (VSM) di un progetto è dato dalla sottrazione dei benefici totali che apporta meno i suoi costi totali. Nella maggior parte dei casi i costi sociali sono dati dalla somma di

- Costo sopportato dai finanziatori (F);
- il valore delle entrate da vendite (E), nel caso agli utenti finali sia addebitato una quota di costo più o meno simbolica (dato dal numero di erogazioni moltiplicato per il loro prezzo "politico");

I benefici invece sono dati dalla somma

- dei benefici sui beneficiari diretti (U);
- i benefici ottenuti dagli *stakeholder* (SH), (organizzazioni e soggetti che hanno degli interessi nell'ambito di intervento del progetto e traggono vantaggio dal progetto stesso);
- i benefici ottenuti dal pubblico in generale (GP), non utente, che si suppone tragga vantaggio da progetti di natura sociale, grazie a considerazioni etiche ("credo nella solidarietà o nei valori che animano il progetto"), utilitaristiche ("sono contento che qualcuno si occupi di

categorie svantaggiate o problemi sociali, cosicché questi non diventino problematici per me”) o di opzione (“attualmente non beneficio del progetto, ma potrei farlo in seguito”).

I dati relativi al valore del finanziamento ricevuto e quello di altre entrate a carico degli utenti stessi sono facilmente reperibili. Per il calcolo dei benefici possiamo invece suggerire una valutazione di contingenza, cioè in termini di “willingness to pay” (WTP) o “willingness to accept a compensation” (WTA) dei soggetti portatori di benefici. Si tratta di uno strumento per quantificare in termini economici il valore di beni e servizi che per la loro natura sociale non sono scambiati sul mercato o, se lo sono, sono associati a prezzi “politici” che non rendono conto del loro pieno valore²⁶.

Il calcolo del WTP si basa sulla domanda “quanto saresti disposto a pagare per..?”, mentre il WPA è suggerito in caso di interlocutori /beneficiari indigenti e basa sulla domanda “per che cifra saresti disposto a rinunciare a ...?”. Entrambi possono essere applicati alle tre categorie di portatori di benefici identificate, in relazione allo specifico beneficio di cui godono. I dati possono essere rilevati su un campione e riportati alla popolazione rilevante.

Per calcolare il Valore Sociale Netto (VSM) è necessario stimare i costi (C) e i benefici (B) totali. Infatti $VSN = C - B$. Secondo le definizioni sopra riportate tali valori saranno dati rispettivamente $C = F + E$ e $B = U + SH + GP$.

Il confronto tra le due equazioni mi consente di calcolare il valore sociale netto del progetto come differenza tra i benefici e i costi:

$$VSN = B - C = (F + E) - (U + S + GP)$$

$$VSN = F + E - U - S - GP$$

Riduzione dei costi di transazione

Questo indicatore può essere adottato come strumento per calcolare il valore sociale inteso come la capacità della rete di ridurre i costi di transazione che l'utente e le organizzazioni sono costretti ad affrontare per utilizzare/erogare servizi di assistenza indipendenti e non coordinati tra loro. La riduzione dei costi di transazione, a carico dell'utente e delle organizzazioni stesse, è un importante elemento di valore aggiunto delle reti. Infatti, stabilendo modalità di coordinamento strutturate e funzionali le reti dovrebbero, da un lato, spostare dagli utenti a sé stesse una parte degli oneri legati alle procedure in ingresso, in uscita e nel passaggio da un'organizzazione all'altra, dall'altro lato li dovrebbero ridurre in termini assoluti, evitando di duplicare procedure e modulistica. Ci si propone quindi di verificare la misura di tale riduzione.

²⁶ “Utilizzando indagini campionarie, questo metodo consente la stima di valori non d'uso, ma anche di valori d'uso passivi (di esistenza), cioè di beni per i quali non si dispone di prezzi di mercato attendibili. Evidenzia la disponibilità a pagare o ad accettare una compensazione da parte di singoli individui.” (Patassini, 2002).

Per ciascuna organizzazione (org) i costi di transazione per utente (CTU) in caso di assenza di coordinamento in rete (t, che rappresenta un momento precedente l'implementazione del progetto) possono essere calcolati con la formula seguente:

$$CTU_{org}^t = (h/u^t + h/op^t) * V / h$$

dove h/u e h/op rappresentano rispettivamente il numero di ore, o frazioni di ora, dedicate dall'utente e dagli operatori dell'organizzazione alle procedure di ingresso, trasmissione informazione o uscita dal servizio e V/h rappresenta il valore economico di un'ora in termini di costo-opportunità (dato realisticamente dal salario medio orario).

Si calcolano i costi medi delle organizzazioni partner per singolo utente per ottenere

$$CTU_{nw}^t = \frac{\sum_{org=1}^n CTU_{org}^t}{n}$$

un valore di rete CTU_{nw}^t dove n rappresenta il numero dei partner.

Analogamente si calcolano poi i costi in caso di coordinamento in rete (e cioè in un momento successivo, t+1) per le singole organizzazioni e come media

$$CTU_{org}^{t+1} = (h/u^{t+1} + h/op^{t+1}) * V / h \quad \text{e} \quad CTU_{nw}^{t+1} = \frac{\sum_{org=1}^n CTU_{org}^{t+1}}{n}$$

La loro differenza, moltiplicata per il numero di utenti della rete (U_{nw}), è una misura approssimata dei benefici netti imputabili alla semplice attività di coordinamento:

$$\Delta CT_{nw} = (CTU_{nw}^t - CTU_{nw}^{t+1}) * U_{nw}$$

Tali benefici netti possono anche essere confrontati con costi di coordinamento del

$$\text{progetto } (C_{nw}^{proj}): VS_{nw} = \frac{\Delta CT_{nw}}{C_{nw}^{proj}}$$

Un breve esempio chiarirà il significato dell'indicatore. Se la prassi d'accoglienza di un'organizzazione, in assenza di rete, implica che l'utente trovi da sé l'organizzazione, sostenga un colloquio preliminare e compili un modulo, possiamo stimare il tempo che un utente medio dovrà dedicarvi. Dobbiamo poi sommare a questo il tempo che l'operatore dedicherà alla registrazione e archiviazione dei dati. Con la rete potrebbe succedere che l'organizzazione sia segnalata all'utente da uno dei partner della rete, che questi trasmetta le informazioni necessarie (del modulo e del colloquio). Il tempo dedicato dall'operatore sarà ora quello del contatto con l'organizzazione partner e della registrazione dei dati, mentre l'utente non avrà costi aggiuntivi.

- Focus continuo sull'utente finale e sugli obiettivi del progetto

Continuità di impegno dei responsabili

Si è verificato che il focus continuo sugli obiettivi del progetto, può esser garantito solo da una forte continuità di presenza dei responsabili delle organizzazioni durante tutta la durata del progetto. Infatti i responsabili, avendo partecipato all'analisi del bisogno e alla definizione degli obiettivi, hanno un ruolo fondamentale nel riportare e ri-centrare costantemente il lavoro della

rete rispetto a questi. Questo è valido sia nella fase di implementazione, per orientare l'azione, sia in quella di verifica, per riportare i risultati conseguiti agli obiettivi originari. Un problema di continuità si pone anche quando i referenti delle organizzazioni per il progetto in rete non sono figure stabili, ma il compito passa dall'uno all'altro responsabile. Può capitare, per esempio, che a figure prestigiose, incaricate in fase di progettazione, si sostituiscano poi responsabili meno capaci.

Per ciascuna delle 3 fasi di riferimento (si veda Figura 2), si può calcolare l'effort (E) dei responsabili in termini di mesi uomo (m, dato dalla somma dei mesi uomo forniti da ciascun partner) e comparare tale valore con la durata, in termini di mesi (T), della fase stessa. Si dovrà naturalmente fare riferimento al lavoro effettivamente erogato e non a quello previsto dal budget. Si avranno quindi

$$E^1 = \frac{m^1}{T^1} \quad E^2 = \frac{m^2}{T^2} \quad E^3 = \frac{m^3}{T^3}$$

Il confronto tra tali valori, per verificare la continuità dell'impegno, si calcola come segue, ottenendo gli indici ${}_1FO_2$ e ${}_1FO_3$, rispettivamente relativi a discontinuità tra la prima e la seconda fase (implementazione) e tra la prima e la terza (verifica)

$${}_1FO_2 = 1 - \frac{|E^2 - E^1|}{E^2 + E^1} \quad {}_1FO_3 = 1 - \frac{|E^3 - E^1|}{E^3 + E^1}$$

L'indicatore è pari a 1 quando non c'è differenza tra l'effort della prima fase e quello delle successive, mentre si avvicina a zero con il crescere del divario.

Inoltre si può calcolare il turnover dei responsabili (r), come rapporto tra il numero di responsabili (n^r continuativi) che hanno seguito il progetto dall'inizio alla fine e il numero di responsabili totali che si sono avvicendati sul progetto (n^t). L'indicatore ha valore 1 in caso di turnover inesistente e valori prossimi a 0 in caso di alto turnover.

$$FO' = \frac{n^{r \text{ continuativi}}}{n^t}$$

Centralità degli obiettivi nella modifica delle attività

Le attività di un progetto trovano motivazione e giustificazione negli obiettivi che il progetto persegue. L'analisi del bisogno, realizzata in fase di progettazione identifica i nessi logici e causali tra le attività da realizzare e gli obiettivi perseguiti. Spesso accade però che, durante l'implementazione del progetto, abbiano luogo delle modifiche nelle caratteristiche delle attività, rispetto a quelle programmate. Tali modifiche possono essere dovute a nuovi elementi di analisi del bisogno che, sopravvenuti nel frattempo o non analizzati inizialmente, rendono l'attività "modificata" più consona al raggiungimento degli obiettivi. In alternativa le modifiche possono esser legate a valutazioni di natura più pratica, organizzativa e contingente, o comunque, diversa. Il numero di modifiche che ricadono nella prima casistica può essere

confrontato con il numero di modifiche che ricadono nella seconda per ottenere un indicatore dell'intensità del focus sugli obiettivi del progetto. Infatti, questo indicatore ci dice quanto, durante l'implementazione del progetto, il motore dell'agire dei partner e il centro delle loro attenzioni sia centrato sugli obiettivi e quanto su preoccupazioni di natura diversa. La scelta di questo indicatore non implica in alcun modo la condanna delle modifiche non orientate agli obiettivi che, spesso, sono sensate e necessarie, ma muove dalla considerazione che l'attenzione dedicata a problematiche contingenti, sia in qualche modo sottratta al focus sugli obiettivi.

Chiamiamo $at\hat{i}$ le attività che sono state soggette a variazioni di entità significativa e identifichiamo come $n^{at\hat{i}}$ il loro numero. Identifichiamo poi le attività per le quali la modifica è dovuta all'aspettativa di un migliore raggiungimento degli obiettivi ($at\hat{i}.obj$), rispetto all'attività nei termini in cui era stata programmata e chiamiamo il numero di tali attività $n^{at\hat{i}.obj}$.

L'indice relativo di focus sugli obiettivi (FO) sarà calcolato come rapporto tra tali

valori:
$$FO = \frac{n^{at\hat{i}.obj}}{n^{at\hat{i}}}$$

Turnover operatori e comunicazione bottom up

Gli operatori che lavorano sul campo, a diretto contatto con l'utenza, possono esser considerati i garanti del focus continuo sull'utente finale. Infatti, *"L'operatore che lavora in progetti con un orientamento metodologico di rete, in quanto persona che si prende maggiormente cura dei soggetti portatori del bisogno, rappresenta il care giver: è 'la stella sociografica' al centro della rete, di cui deve sostenerne l'intera funzionalità"* (Donati P., 1995, p.45). E' importante quindi che l'operatore sappia leggere e pensare se stesso in termini relazionali (Liverta Sempio O., 1994, pp. 143-144). *"L'operatore si trova quindi a dover interagire con un reticolo di inter-azioni. Ciò vuol dire che rispetto alla rete che gli sta di fronte, dà e riceve, agisce ed è agito, potenzia una situazione ed è, di rimando, potenziato da essa"* (Folgheraiter F., 1995, p. 279). Affinché abbiano successo in questo ruolo si identificano due condizioni necessarie: un turnover limitato degli operatori e un forte accento sulla comunicazione *bottom up*.

In turnover degli operatori è calcolabile come rapporto tra il numero di operatori (n° continuativi) che hanno portato a termine il loro mandato, presenziando al progetto (o all'attività cui erano preposti) dal suo inizio alla sua fine, con il numero di operatori totali che si sono avvicendati sul progetto (n°). L'indicatore (FU) è un indice relativo e ha valore 1 in caso di turnover inesistente e valori prossimi a 0 in caso di alto turnover.

$$FU = \frac{n^{o\text{continuativi}}}{n^o}$$

L'accento sulla comunicazione bottom up è invece quantificabile come livello di partecipazione e frequenza delle attività volte a restituire ai responsabili il polso del lavoro fatto dagli operatori con gli utenti. Si consiglia di considerare il numero di riunioni (di confronto, supervisione, reporting, monitoraggio) caratterizzate da un approccio bottom up e cioè dal fatto di raccogliere le istanze e le considerazioni degli operatori e trasferirla ai responsabili della rete (rbu).

Ogni iniziativa peserà nella somma in funzione del livello di partecipazione che ha suscitato e cioè dal numero dei partecipanti effettivi (P) rispetto a quello totale dei soggetti titolati alla partecipazione (T). Analogamente si calcherà per tutte le riunioni, a prescindere dall'approccio e dai soggetti di riferimento (r). Il confronto tra i valori, fornirà una misura del focus sull'utente (FU), come indice relativo:

$$FU' = \frac{\sum_{rbu=1}^n \frac{P_{rbu}}{T_{rbu}}}{\sum_{r=1}^m \frac{P_r}{T_r}} \quad \text{dove } n \text{ è il numero di riunioni bottom up ed } m \text{ è il numero}$$

complessivo di riunioni.

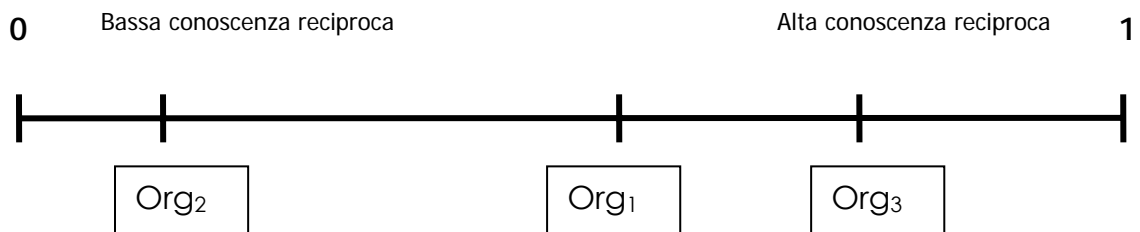
Il minimo e il massimo teorico sono rispettivamente 0 ed 1. Tuttavia l'indicatore non dovrebbe, sensatamente, avere valore 1 (caso in cui tutte le attività sono bottom up), mentre un ottimo realistico potrebbe tendere a 0,5.

4.Rete

- *Conoscenza personale diretta tra i partner della rete*

Conoscenza pregressa e collaborazioni precedenti

La conoscenza personale tra i partner può essere informale o dovuta a collaborazioni precedenti. L'indicatore qui proposto può essere compilato in fase di selezione dei partner e progettazione. Utilizzando una matrice si mappa il livello di conoscenza reciproca delle organizzazioni della rete. Il numero di rapporti di conoscenza effettivi per rete e per ciascun ente è confrontato con il totale dei rapporti possibili tra tutte le organizzazioni. L'indicatore può essere calcolato in relazione alle singole organizzazioni per confrontarle tra di loro, rispetto alla posizione centrale o periferica che occupano nella rete. L'indicatore restituisce un valore da 0 a 1, tanto più vicino a 1 quanto l'organizzazione ha avuto modo di collaborare e conoscere gli altri enti. Sarà così possibile un ordinamento completo delle organizzazioni rispetto alla loro centralità e i risultati potranno anche essere restituiti graficamente su una retta. A seconda della prevalenza di legami tra i partner di conoscenza personale o di partnership precedenti il progetto in rete, il valutatore potrà decidere se compilare l'indicatore in funzione dell'una o dell'altra variabile. Dovrà essere però chiaro a tutti i partner intervistati o coinvolti a riguardo, a quale delle due variabili si è scelto di fare riferimento e la scelta dovrà essere la stessa per tutti i partner.



Possiamo poi calcolare un indicatore relativo a tutta la rete che fornisca una misura della densità della rete in termini di conoscenza personale e collaborazioni precedenti. Anche in questo caso l'indicatore restituisce un valore compreso tra 0 e 1. Il caso di un valore prossimo allo 0 rappresenta una rete in cui i rapporti sono completamente nuovi e da costruire, evidenziando una situazione molto critica già dalle fasi di progettazione. Il caso di un valore dell'indicatore prossimo a 1 è quello di una rete i cui partner hanno presumibilmente alle spalle un precedente progetto comune.

La matrice proposta per questo indicatore, a differenza delle precedenti, è dimezzata lungo la diagonale, essendo la conoscenza tra le organizzazioni necessariamente reciproca (se la prima organizzazione ha collaborato con la seconda è automatico che la seconda abbia collaborato con la prima).

| | Org1 | Org2 | Org3 | Org4 | Toti |
|------|------|------|------|------|-----------|
| Org1 | | • | • | | 2 |
| Org2 | | | | • | 1 |
| Org3 | | | | • | 1 |
| Org4 | | | | | 0 |
| Totj | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 = Totij |

Matrice 7: Conoscenza personale/collaborazioni precedenti tra coppie di organizzazioni

Per calcolare l'indice, occorre definire $CPorg$ come il numero di collaborazioni precedenti (o l'esistenza di conoscenze personali) della singola organizzazione, formalmente pari alla somma dei totali sulla riga i e la colonna j per ciascuna organizzazioni e tale che $i=j$.

Errore. Non si possono creare oggetti dalla modifica di codici di campo.

Calcoliamo allora l'indice $Corg$ come il livello di centralità della singola organizzazione org rispetto alla rete confrontando $CPorg$ con il numero massimo di organizzazioni con cui avrebbe potuto avere un rapporto precedente e cioè tutte tranne sé stessa ($n-1$):

Errore. Non si possono creare oggetti dalla modifica di codici di campo.

Calcoliamo ora Cnw l'indicatore relativo alla rete: $Totij$ rappresenta il numero di coppie $orgi-orgj$ tra cui ci sono già stati rapporti e corrisponde al valore dell'ultima cella a destra nella matrice. n è il numero totale di organizzazioni coinvolte nella rete.

Tralasciando alcuni passaggi algebrici, si ha l'indice relativo $C_{nw} = \frac{2Tot_{ij}}{n(n-1)}$

In alternativa la matrice può essere compilata a punteggi (1-5) e l'indicatore assumerà la formulazione

$$C'_{nw} = \frac{2Tot_{ij}}{5n(n-1)}$$

| | Org1 | Org2 | Org3 | Org4 | Toti |
|------|------|------|------|------|----------|
| Org1 | | 3 | 5 | 1 | 9 |
| Org2 | | | 1 | 3 | 4 |
| Org3 | | | | 5 | 5 |
| Org4 | | | | | 0 |
| Totj | 0 | 3 | 6 | 9 | 18=Totij |

Matrice 8: Punteggi di valutazione del successo del coordinamento tra coppie di organizzazioni (sintetico)

- Coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione degli obiettivi

Partecipazione delle organizzazioni alla definizione degli obiettivi

Il coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione di obiettivi garantisce che tutti vi si identifichino e che questi siano il più possibile chiari. Gli indicatori proposti restituiscono il livello di partecipazione delle organizzazioni in fase di progettazione, con riferimento alla loro effettiva presenza agli incontri ed allo sforzo di progettazione.

In prima approssimazione possiamo calcolare l'indice relativo di partecipazione alla definizione degli obiettivi (DO) come rapporto tra le organizzazioni che partecipano alla definizione degli obiettivi (n^{def}) e le organizzazioni totali (n):

$$DO = \frac{n^{def}}{n}$$

Il limite di questa formulazione è che n^{def} è una somma di variabili booleane (sì/no) che potrebbe essere difficile definire in situazioni intermedie di partecipazione.

L'impegno in fase di progettazione si può allora esprimere con rd_{org} (il numero di riunioni a cui la singola organizzazione partecipa in fase di definizione degli obiettivi). L'indicatore è un indice relativo che restituisce il grado complessivo di coinvolgimento nella fase di definizione degli obiettivi rispetto all'impegno totale richiesto (rd), sempre in termini di numero di riunioni.

$$DO' = \frac{\sum_{org=1}^n rd_{org}}{rd * n}$$

Si può anche verificare quante organizzazioni partecipino fattivamente alla stesura del documento di progetto (n^{doc}) e costruire un indice relativo che confronti tale valore con il numero dei partner (n)

$$DO'' = \frac{n^{doc}}{n}$$

- Condivisione delle informazioni e coordinamento dei soggetti coinvolti

Coordinamento decisionale

È importante misurare e monitorare la partecipazione ai momenti decisionali, in termini di presenza alle riunioni e agli incontri da parte dei soggetti titolari. Affinché tale misurazione risulti fedele è importante definire con precisione quali sono le organizzazioni la cui partecipazione è richiesta a ciascuna riunione. Esisteranno realisticamente riunioni ristrette ad alcuni partner e riunioni plenarie, o ancora meeting di singoli partner con il coordinamento. Per ogni riunione r si può quindi calcolare il livello di partecipazione LP_r dei partner e si aggregano tali valori sul totale delle riunioni tramite media ponderata. I pesi p_r saranno dati per ciascuna riunione dal numero di partner coinvolti rispetto al totale n dei partner della rete, in modo tale da privilegiare nell'aggregazione le riunioni non troppo ristrette, nell'ipotesi che l'orizzontalità dei processi decisionali sia di beneficio alle reti.

E' bene definire innanzitutto in quali casi sono utilizzate riunioni plenarie, riunioni ristrette e meeting a due per sapere quante organizzazioni siano titolate alla partecipazione a ciascuna riunione r ($n^{\text{titolate}-r}$). Per ogni riunione si calcola il livello di partecipazione (LP_r) come rapporto tra il numero di organizzazioni presenti $n^{\text{presenti}-r}$ e

$$\text{atteso } LP_r = \frac{n^{\text{presenti}-r}}{n^{\text{titolate}-r}}$$

Si aggregano poi i LP_r per tutte le riunioni, per ottenere un indicatore di coordinamento decisionale (CD). La media ponderata²⁷ sarà quindi calcolata, utilizzando i pesi p_r relativi all'importanza della riunione, come segue:

$$CD = \frac{\sum_{r=1}^m LP_r * p_r}{\sum_{r=1}^n p_r} \quad \text{dove } m \text{ è il numero totale di riunioni effettuate.}$$

Autovalutazione del coordinamento tra coppie di organizzazioni

In fase di implementazione e chiusura del progetto si può rilevare il livello di coordinamento tra i partner, considerati a coppie, tramite auto-valutazione. Un'ulteriore aggregazione dei punteggi, volta ad avere un valore sintetico, valido per tutta la rete, risulta in realtà sconsigliabile. Infatti, come più volte rilevato, non tutti i partner sono chiamati ad un uguale livello di coordinamento con ciascuno degli altri partner e sarà meglio, quindi, considerare ciascun punteggio ottenuto in matrice alla luce del coordinamento ritenuto necessaria per ogni specifica coppia, concentrandosi sulle connessioni chiave tra i nodi, piuttosto che su quelle secondarie.

Si può in alternativa compilare la matrice con riferimento esclusivo alle coppie di indiscusso rilievo ed aggregare poi sulla rete per ottenere un indice sintetico, ma fedele. La trattazione tecnica fa riferimento a questo secondo caso, essendo il precedente in tutto analogo a casi già analizzati.

Ciascuna organizzazione compila la propria riga della matrice assegnando un punteggio (S) al livello di successo del coordinamento messo in atto con le altre organizzazioni partner.

| $i \quad j$ | Org_1 | Org_2 | Org_3 | Org_4 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|
| Org_1 | | | 5 | |
| Org_2 | | | 4 | 1 |
| Org_3 | 2 | 2 | | 2 |
| Org_4 | | 1 | 3 | |

Matrice 9: Punteggi di valutazione del successo del coordinamento tra coppie di organizzazioni (bi-direzionale)

²⁷ E' questa la formula della media ponderata del caso in cui la sommatoria dei pesi sia diversa da 1. Il numeratore assume la forma ormai consueta, mentre si pone a denominatore la somma dei pesi stessi.

Calcolando la media dei punteggi assegnati su ciascuna coppia $S_{ij} = \frac{iS_j + jS_i}{2}$, si può compilare la matrice sintetica. L'indicatore sintetico è dunque dato dal punteggio medio dove n rappresenta il numero di celle compilate nella matrice sintetica.

$$C = \frac{\sum_{ij=1}^n S_{ij}}{n}$$

| | <i>Org₁</i> | <i>Org₂</i> | <i>Org₃</i> | <i>Org₄</i> |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <i>Org₁</i> | | | 3,5 | 3 |
| <i>Org₂</i> | | | 3 | 1 |
| <i>Org₃</i> | | | | |
| <i>Org₄</i> | | | | |

Matrice 10: Punteggi di valutazione del successo del coordinamento tra coppie di organizzazioni (sintetico)

Coordinamento nel rinvio dell'utenza

L'indicatore proposto si costruisce a partire, nuovamente, dai canali di comunicazione tra le organizzazioni a supporto del rinvio degli utenti. L'indicatore, analogo a quello calcolato nel paragrafo - Creazione di relazioni *importanti*, confronta, questa volta, il numero dei canali di rinvio degli utenti effettivamente attivati tra le organizzazioni con quello progettato, come misura del livello di coordinamento raggiunto.

Per calcolare l'indicatore di coordinamento nel rinvio degli utenti (CRU) è necessario per prima cosa definire la soglia minima, in termini di numero di utenti, per considerare attivato un canale. Definiamo poi

- r_{\bullet} il numero di canali attivati realmente durante il progetto;
- r_{\bullet}^* il numero di canali che in fase di progettazione si valuta debbano essere attivati per gestire opportunamente il rinvio degli utenti.

Possiamo quindi calcolare l'indice relativo $CRU = \frac{r_{\bullet}}{r_{\bullet}^*}$

Strumenti e formati per la condivisione delle informazioni

In sede di progettazione è bene mappare i flussi informativi che avranno necessariamente luogo all'interno della rete durante l'implementazione del progetto. Si tratta delle informazioni e comunicazione che i partner si scambieranno tra loro e attraverso il coordinamento per il successo del progetto stesso.

Per garantire la comparabilità e l'efficacia della comunicazione e dei suoi contenuti, sarebbe bene che a ciascuna tipologia di informazione scambiata (inf) corrispondesse un formato e strumento di comunicazione condiviso (form) da tutti i partner e regolarmente utilizzato. Possiamo quindi calcolare l'indice relativo di condivisione dell'informazione (I) come rapporto tra il numero di formati predisposti (n^{form}) ed il numero di tipologie di informazione, o flussi informativi, individuati (n^{inf})

$$I = \frac{n^{form}}{n^{inf}}$$

L'indice relativo proposto è uguale ad 1 quando a ciascun flusso, corrispondono un formato ed uno strumento codificati e condivisi.

- Uniformazione dei linguaggi e comunicazione tra i partner

Questo fattore critico è di fondamentale importanza per il successo del *mainstreaming*. Solo in presenza di linguaggi comuni è, infatti, possibile attivare sinergie e condividere *best practices*.

Condivisione documenti

La condivisione dei documenti di progetto dovrebbe aiutare l'uniformazione dei linguaggi. E' questa una variabile diversa da quella della produzione di documenti, infatti non è scontato che i contributi prodotti diventino patrimonio collettivo dei partner, concorrendo alla formazione di un linguaggio comune e sarà la loro effettiva circolazione il fenomeno da osservare. Un indicatore della loro circolazione è dato dal confronto tra il numero dei soggetti che li hanno ricevuti/letti ed il numero totale dei soggetti coinvolti.

L'indicatore relativo alla condivisione dei documenti (CD) può essere calcolato per ciascun documento ed aggregato poi sul loro totale.

$$CD_{doc} = \frac{n^{lettori-doc}}{n^{tot}} \text{ dove } n^{lettori-doc} \text{ è il numero di membri delle organizzazioni che}$$

hanno letto il documento e n^{tot} è il numero totale dei membri.

Tali valori si possono poi aggregare come media semplice (CD)

$$CD = \frac{\sum_{doc=1}^m CD_{doc}}{m}$$

o ponderata²⁸ per l'importanza relativa dei documenti (CD'), dove m è il numero totale dei documenti

$$CD' = \sum_{doc=1}^m CD_{doc} * p_{doc}$$

²⁸ Anche in questo caso sarà necessario stabilire, secondo un criterio condiviso, dei pesi, la cui somma sia uguale a 1.

Comunicazione interprofessionale

E' importante tenere conto della eterogeneità di linguaggi indotta dalla presenza di professionalità differenti che frequentemente caratterizza le reti di organizzazioni con core business specifici e variegati. Infatti, ad ogni categoria professionale corrisponde un *background* diverso che si riflette in prospettive anche significativamente differenti sul medesimo problema e a linguaggi, talvolta tecnici o comunque di settore, che possono ostacolare la comunicazione efficace tra i partner.

L'eterogeneità delle categorie professionali presenti nella rete, può essere considerata, durante la prima fase del progetto come un indicatore inverso dell'uniformazione dei linguaggi, atto a segnalare la necessità di iniziative mirate a facilitare la comunicazione. Infatti, tale eterogeneità rappresenta sicuramente un punto di forza per le reti, ma necessita di specifici accorgimenti

L'indicatore di eterogeneità professionale (EP) è dato dal rapporto tra il numero di categorie professionali presenti (n^{CP}) e il numero totale di operatori coinvolti (n^{Op}).

$$EP = \frac{n^{CP}}{n^{Op}}$$

L'indicatore è uguale a 1, nel caso in cui ciascun operatore appartenga ad una categoria professionale diversa e si avvicina a 0 quando appartengono tutti alla stessa.

3.3 SCHEMA DI RIEPILOGO DEGLI INDICATORI

Ognuno degli indicatori descritti precedentemente è applicabile ad una o più fasi del ciclo di vita. Nella seguente tabella sono riportati gli indicatori e le relative fasi del ciclo di vita in cui può essere di supporto il calcolo dell'indicatore. E' inoltre riportato (colonna *range*) l'intervallo di valore in cui ricade ciascun indicatore.

| | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Range |
|---|--------|--------|--------|-------|
| RISORSE | | | | |
| Complementarietà delle competenze tra le organizzazioni | | | | |
| Grado di complementarietà delle competenze | X | X | X | 0-1 |
| Competenze ed esperienze relative ai temi del progetto | | | | |
| Valutazione delle competenze rispetto alle attività | X | | | 0-5 |
| Disponibilità di professionisti interni | X | | | 0-1 |
| Contributi all'apprendimento delle organizzazioni | | | | |
| Report /documenti redatti e partecipazione alle valutazioni | | X | X | 0-1 |
| Qualità delle attività di formazione | | X | X | 0-1 |
| Auto-valutazione dell'apprendimento | | X | X | 0-5 |
| Equilibri e coerenza nella dotazione di risorse | | | | |
| Coerenza tra dimensione dell'organizzazione e dimensione del progetto | X | | | 0-1 |
| Equilibrio di dimensioni tra i partner | X | | | 0-1 |
| VISION & STRATEGIA | | | | |
| Condivisione degli obiettivi di progetto da parte delle organizzazioni coinvolte | | | | |
| Grado di condivisione degli obiettivi | X | | | 0-1 |
| Condivisione delle Keywords del progetto | X | X | X | 0-1 |
| Importanza del progetto in rete per la strategia di medio-lungo periodo dei partner e generazione di opportunità per attività future | | | | |
| Auto-valutazione di fattori strategici | X | X | X | 0-5 |
| Creazione di relazioni importanti | | | | 0-5 |
| Importanza rispetto alle possibilità di rinvio dell'utenza | X | | | 0-1 |
| Autovalutazione | X | X | X | 0-5 |
| VALORE SOCIALE | | | | |
| Qualità percepita dagli utenti finali, dagli stakeholder e dalle organizzazioni | | | | |
| Soddisfazione utenti, soddisfazione stakeholder e soddisfazione organizzazioni | | X | X | 0-5 |
| Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi | | | | |
| Raggiungimento dei singoli obiettivi: Indicatori da rilevazioni oggettive | | X | | 0-1 |
| Raggiungimento dei singoli obiettivi: consensus building | | X | | 0-5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|------------|
| Efficacia complessiva del progetto | | | X | 0-1 0-5 |
| Valore sociale netto | | | X | 0-∞ |
| Riduzione dei costi di transazione | | X | X | 0-1 |
| Focus continuo sull'utente finale e sugli obiettivi del progetto | | | | |
| Continuità di impegno dei responsabili | | X | X | 0-1 |
| Centralità degli obiettivi nella modifica delle attività | | X | X | 0-1 |
| Turnover operatori e comunicazione bottom-up | | X | X | 0-1 |
| RETE | | | | |
| Conoscenza personale diretta tra i partner della rete | | | | |
| Conoscenza pregressa e collaborazioni precedenti | X | | | 0-1 0-5 |
| Coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione degli obiettivi | | | | |
| Partecipazione delle organizzazioni alla definizione degli obiettivi | X | | | 0-1 |
| Condivisione delle informazioni e coordinamento dei soggetti coinvolti | | | | |
| Coordinamento decisionale | | X | X | 0-1 |
| Auto-valutazione del coordinamento tra coppie di organizzazioni | | X | X | 0-5 |
| Coordinamento nel rinvio dell'utenza | | X | X | 0-1 |
| Strumenti e formati per la condivisione delle informazioni | X | | X | 0-1 |
| Uniformazione dei linguaggi e comunicazione tra i partner | | | | |
| Condivisione documenti | | X | X | 0-1 |
| Comunicazione interprofessionale | X | | | 0-1 |

Tabella 4- Schema di riepilogo degli indicatori





CAPITOLO 4: GUIDELINES



Regione Lombardia



“Il dizionario della valutazione è un largo crocevia di linguaggi naturali e artificiali che si parlano o ignorano, anche a dispetto della loro storia. Valutare è uno sforzo di riflessione orientato a riconoscere il valore di oggetti o azioni: valori propri, in sé, e valori relazionati a contesti e processi. In questo sforzo un ruolo importante è svolto dalla ‘comparazione’.” (Fideli, 1998)

In questo capitolo sono raccolte una serie di indicazioni, *guidelines*, di importanza per l'applicazione del modello di misura delle prestazioni ampiamente descritto nei precedenti capitoli.

Nei tre paragrafi seguenti vengono riportate rispettivamente le indicazioni riguardanti il ruolo del mandato valutativo, i suggerimenti per ottenere dei termini di paragone per gli indicatori (*benchmarking*) e linee guida per restituire indicatori aggregati per ciascuna componente di base della rete.

4.1 MANDATO VALUTATIVO E UTILIZZO DEL MODELLO

Il disegno della ricerca valutativa è il disegno della ricerca sociale applicato alla valutazione, e quindi quell'insieme di riflessioni e procedure che conducono il valutatore a realizzare concretamente una ricerca valutativa a partire dalle esigenze reali che costituiscono il suo mandato. Rispetto ad un medesimo progetto, infatti, ci sono interessi diversi, ruoli decisionali diversi, necessità, e quindi argomentazioni, diverse che devono essere sostenute da informazioni critiche (Bezzi, 2001). Gli aspetti del mandato che occorre chiarire sono, in sintesi, i seguenti:

- chi sono i principali attori sociali implicati nel processo valutativo: chi finanzia la valutazione, ma soprattutto, chi utilizzerà concretamente la valutazione?
- Qual è il principale utilizzo della valutazione: la valutazione serve per decidere oppure per imparare.
- Che ruolo viene esplicitamente assegnato alla valutazione e al valutatore: se il valutatore dovrà produrre raccomandazione e suggerimenti oppure no
- Che cosa vuole veramente, al di là del mandato esplicito, fare il principale utilizzatore della valutazione

Il mandato individua gli attori coinvolti nel processo (anche se in modo non necessariamente conclusivo), è articolato su questioni ritenute rilevanti e prevede un utilizzo della valutazione (es. per decidere, per imparare,...), definisce il ruolo del valutatore e la sua deontologia.

Inoltre, ogni mandato esprime domande valutative, non sempre traducibili in indicatori quantitativi o riferibili a concetti univoci di soglia. Bezzi (Bezzi, 2001) riassume quindi il disegno in cinque tappe:

- identificare il mandato della valutazione;
- comprendere gli obiettivi e i problemi dell'evaluando;
- verificare le risorse disponibili;

- disegnare la ricerca valutativa;
- usare la valutazione e diffondere i risultati.

Il presente modello si propone di supportare il valutatore nel disegno della ricerca valutativa, integrandosi con le informazioni che questi avrà acquisito nelle precedenti tre tappe.

Il disegno ed il percorso di ciascuna esperienza valutativa verrà quindi a dipendere da una molteplicità di fattori che necessariamente sfuggono ad un modello generale. Per quanto riguarda la valutazione dell'efficacia, in particolare, bisognerà che il valutatore faccia riferimento puntuale ad una corretta analisi dei bisogni e agli obiettivi del progetto. Se, come sempre più spesso avviene, la progettazione si sarà dotata di un quadro logico che stabilisca una gerarchia precisa di obiettivi e risultati, coerenti e paralleli rispetto ai bisogni identificati, il compito del valutatore sarà semplificato., anche perché tali strumenti prevedono di solito anche la definizione di OVI e SOV (*Objectively Verificable Indicators e Sources of Verification*) da parte dei progettisti. Nei rimanenti casi il valutatore dovrà ricostruire tassonomicamente le gerarchie e i nessi logici sottesi al progetto.

Il presente modello però, vuole andare oltre alla valutazione di efficacia ed integra, infatti, la componente del Valore Sociale con altre componenti di base. Il modello fornirà dunque la traccia per una valutazione di più ampio respiro, a beneficio precipuo dei partner stessi, come occasione e stimolo all'apprendimento organizzativo, e valido complemento ad approcci valutativi più tradizionali.

4.2 BENCHMARKING

Il *benchmarking* è una tecnica di confronto rispetto a un punto di riferimento preso come termine di paragone eccellente. Il *benchmarking* ha un'origine aziendale e può essere considerato una versione valutativa (e più operativa, nel senso della comparazione) dell'analisi delle *best practices* in quanto riconosce progetti o programmi di eccellenza e li utilizza operativamente come riferimenti per confronti e riproduzione di esperienze. Il *benchmark* è quindi uno standard, un punto di riferimento e la sua identificazione si fonda su un'attenta comparazione tra diverse esperienze. Per questo, la procedura necessita di uno scambio strutturato di informazioni su aspetti 'cruciali' del progetto o del contesto.

L'identificazione di un punto di riferimento risulterà cruciale per molti degli indicatori proposti. Infatti, in questa sede, ci si è limitati a segnalare aree di equilibrio e tendenze positive da perseguire, piuttosto che individuare valori ottimali. Sarà quindi l'uso del modello, ed in particolare il confronto tra diverse esperienze a specificare i *benchmark* dei singoli indicatori. Eventualmente, per iniziare, le organizzazioni che intendono fare uso del modello potrebbero computare gli indicatori proposti con riferimento a progetti ormai conclusi, per

dotarsi di un termine di paragone preliminare, prima di affrontare la valutazione del progetto corrente.

4.3 AGGREGAZIONE E SINTESI

Il principale scopo dell'indicatore è la segnalazione. Nella valutazione l'indicatore viene utilizzato come supporto a una definita componente di base. Come tale, può considerarsi una forma di restituzione della componente stessa. E' evidente che esistono vari tipi di indicatore. L'indicatore composto, volto cioè a sintetizzare i risultati di più indicatori, può essere una somma ponderata di indicatori elementari o derivati.

L'utilizzo del modello proposto fornirà al valutatore un certo numero di valori sintetici per ciascuna componente di base.

Non è detto che per ciascuna componente di base si debba poi arrivare ad un criterio unico di sintesi (indicatore composto dato dall'aggregazione degli indicatori proposti). Infatti un approccio multi-dimensionale, può superare i limiti imposti dal modello utilitarista standard e cogliere, meglio di altre tecniche, le implicazioni di strategie articolate.

Se l'aggregazione degli indicatori può comunque avvenire²⁹, per ciascuna fase, fino al livello di ciascuna componente di base, le componenti stesse, invece, non sono in alcun modo mutuamente riducibili e si consiglia di considerare separatamente i quattro indici sintetici ottenibili. Questi infatti afferiscono ad ambiti diversi e l'eccellenza in un ambito non può in alcun modo compensare le carenze in un altro.

²⁹ Nell'aggregare bisognerà sempre considerare il *range* ed il valore di ottimo (qualora si riesca definirlo puntualmente) di ciascun indicatore e normalizzarlo. Sarà inoltre necessario istituire un appropriato sistema di pesi che rifletta le priorità del caso.





CAPITOLO 5: ALLEGATI



5.1 ALLEGATO I - QUESTIONARIO S27

Di seguito viene riportato il testo integrale del questionario in base al quale sono state effettuate le interviste sul campo.

....., li/...../.....

PARTE 1 – L'organizzazione

1. Nome soggetto
2. Telefono
3. Indirizzo e-mail
4. Ruolo nell'organizzazione
5. Nome organizzazione
6. Data di fondazione
7. Forma giuridica dell'organizzazione:

- | | | |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Associazione | <input type="checkbox"/> Ente pubblico | <input type="checkbox"/> Fondazione |
| <input type="checkbox"/> Comitato | <input type="checkbox"/> Cooperativa sociale | <input type="checkbox"/> ONG |
| <input type="checkbox"/> PA | <input type="checkbox"/> For-profit: | <input type="checkbox"/> Altra forma |

.....

8. L'organizzazione ha il riconoscimento di ONLUS? SI NO

9. Ambito di attività

- | | | |
|--|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Assistenza sociale | <input type="checkbox"/> Istruzione e ricerca | <input type="checkbox"/> Sanità |
| <input type="checkbox"/> Cultura, sport, ricreazione | <input type="checkbox"/> Tutela dei diritti/attività politica | <input type="checkbox"/> Ambiente |
| <input type="checkbox"/> Cooperazione e solidarietà internazionale | <input type="checkbox"/> Promozione e formazione religiosa | |
| <input type="checkbox"/> Filantropia/promozione del volontariato | <input type="checkbox"/> altro _____ | |

10. Qual è la "Mission" dell'organizzazione?

11. Qual è l'attività principale dell'Organizzazione, o le attività che si possono definire caratteristiche?

12. Dove opera l'organizzazione

| | Percentuale | Più precisamente dove? |
|-------------------------------------|-------------|------------------------|
| Livello locale (provinciale) | | |
| Livello regionale | | |
| Livello nazionale | | |
| Livello europeo (quali paesi?) | | |
| Livello extraeuropeo (quali paesi?) | | |

13. Può descrivere brevemente com'è strutturata l'organizzazione nel suo complesso

14. Com'è organizzata la singola sede locale (se c'è)?

15. Nell'organizzazione operano anche volontari, in che percentuale? Principalmente che attività svolgono?

16. Cooperate regolarmente e formalmente (con accordi scritti) con Istituzioni esterne o altre ONP?

| Nome dell'Istituzione/ONP | Tipo | Finalità dell'ONP/istituzione | Intensità della Cooperazione (da 1=bassa a 4=alta) |
|---------------------------|------|-------------------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Tipo di Istituzioni:

A: Enti locali

B: Governo nazionale

C: Enti internazionali (es. UE)

D: Sanità pubblica

E: Istituti religiosi

F: Altre organizzazioni nonprofit

G: Organizzazioni for-profit

H: altre

17. Negli ultimi 3 anni (2000-2003) quante volte approssimativamente avete avuto occasione di lavorare con altre organizzazioni ad un progetto comune?
18. Cosa significa per Lei "lavorare in rete? Quali sono, a Suo parere, le caratteristiche distintive del lavoro in rete?
19. Quali sono stati gli ultimi 4 progetti/ tipologie di progetti gestiti in rete con altre organizzazioni:

| | I | II | III | IV |
|--|---|----|-----|----|
| Progetto/ Obiettivi | | | | |
| Durata (dal – al) | | | | |
| Ruolo nel progetto | | | | |
| Valutazione a posteriori (positiva/negativa) | | | | |
| Motivazione | | | | |
| Partner e tipologia | | | | |

PARTE 2 - Analisi del progetto

1. Prendiamo ora in considerazione il progetto "...": aveva un obiettivo preciso oppure una molteplicità di obiettivi? E' possibile sapere quali?
2. In che modo gli obiettivi del progetto si inseriscono nella mission di lungo periodo?
3. Chi sono stati i promotori del progetto e quali organizzazioni sono state coinvolte come partner?

| Nome dell' Istituzione | Tipo | Ruolo nel progetto | Intensità del coinvolgimento (da 1=bassa a 4=alta) |
|------------------------|------|--------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Tipo di Istituzioni:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| A: Enti locali | E: Istituti religiosi |
| B: Governo nazionale | F: Altre organizzazioni nonprofit |
| C: Enti internazionali (es. UE) | G: Organizzazioni for-profit |
| D: Sanità pubblica | H: altre |

1. Quante risorse dedicate avete allocato al progetto in termini di giorni/uomo ? E in percentuale sul totale delle risorse disponibili? Era previsto un momento in cui i partecipanti al progetto condividevano le conoscenze acquisite col resto dell'organizzazione?
2. Può descrivere brevemente come si è svolto il progetto?
3. Quale livello organizzativo è stato direttamente coinvolto nel progetto (sede locale, vertice internaz., ...)?
4. Volendo suddividere il progetto in tre fasi principali, in quali siete stati coinvolti e quanto sono durate? Le 3 fasi sono:

| Definizione OBJ e selezione partner | Gestione progetto/ fase operativa | Conclusione e verifica |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| | | |

Definizione degli obiettivi

5. Come e da chi è nata l'idea di questo progetto? Chi lo ha finanziato?

6. Può raccontare come è stata gestita la fase di definizione degli obiettivi del progetto?
7. Che importanza ha questa fase per la buona riuscita del progetto da 1 a 4? Perché?
8. Quali sono a suo avviso gli accorgimenti necessari per gestire al meglio questa fase?
9. Può ordinare i seguenti parametri per importanza decrescente rispetto alla definizione degli obiettivi del progetto? Come, quanto e da chi sono stati considerati?

| PARAMETRO | ORDINE IMPORTANZA | COME, QUANTO E DA CHI? |
|---|-------------------|------------------------|
| Misurabilità degli obiettivi | | |
| Coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione degli obiettivi | | |
| Altri: | | |

Selezione dei partner (tutti)

10. Può raccontare come è stata gestita la fase di selezione dei partner del progetto?
11. Quanto influisce questa fase sulla buona riuscita del progetto da 1 a 4? Perché?
12. Quali accorgimenti ritiene fondamentali per la buona gestione di questa fase?
13. Può ordinare i seguenti parametri per importanza decrescente rispetto alla fase di selezione dei partners per il progetto? Come, quanto e da chi sono stati considerati?

| PARAMETRO | ORDINE IMPORTANZA | COME, QUANTO E DA CHI? |
|--|-------------------|------------------------|
| Fiducia reciproca tra coordinatore e partner | | |

| | | |
|---|--|--|
| Fiducia reciproca tra partner e partner | | |
| Esperienza di lavoro in rete | | |
| Conoscenza personale diretta dei partners da parte del coordinatore | | |
| Complementarietà delle competenze | | |
| Esclusività delle competenze | | |
| Competenze ed esperienze relative ai temi del progetto in esame | | |
| Identità di obiettivi e valori comuni tra i partner | | |
| Dimensione dei partner | | |
| Struttura organizzativa dei partner | | |
| <i>Altri:</i> | | |

Selezione dei partner (solo partner)

14. In base a quali criteri è stato deciso di partecipare al progetto?

15. Può ordinare i seguenti criteri per importanza decrescente nella scelta di partecipare o meno al progetto? Come, quanto e da chi sono stati considerati?

| CRITERIO | ORDINE IMPORTANZA | COME, QUANTO E DA CHI? |
|--|-------------------|------------------------|
| Possibilità di benefici in termini di immagine | | |
| Trasferimento di competenze e apprendimento | | |
| Vantaggi economico-finanziari | | |

| | | |
|--|--|--|
| Disponibilità di risorse insature | | |
| Importanza strategica | | |
| Condivisione degli obiettivi del progetto | | |
| Interesse nell'instaurare relazioni con alcuni dei soggetti coinvolti nel progetto | | |
| Altri: | | |

Gestione del progetto/ fase operativa

16. Quanto è importante questa fase per il successo del progetto da 1 a 4? Perché?
17. Come è stata gestita la fase operativa del progetto?
18. Durante lo svolgimento del progetto, come venivano gestite e coordinate le varie attività? Viene sviluppato un piano di progetto? Da chi?
19. E' stato mai necessario valutare l'uscita o l'ingresso di un partner in corso di progetto? Come vi siete comportati? (adattamento nuovi obj, tempi di allineamento, mutamenti nel sistema)
20. Quali fattori rilevanti devono essere debitamente considerati per gestire al meglio questa fase del progetto?
21. Può ordinare i seguenti parametri per importanza decrescente nella fase operativa del progetto? Come, quanto e da chi sono stati considerati?

| PARAMETRO | ORDINE IMPORTANZA | COME, QUANTO E DA CHI? |
|---|-------------------|------------------------|
| Gestione delle risorse finanziarie | | |
| Comunicazioni tra i partner e condivisione delle informazioni | | |

| | | |
|--|--|--|
| Flessibilità della programmazione | | |
| Corretta integrazione tra le fasi/attività | | |
| Focus continuo sull'utente finale e gli obiettivi del progetto | | |
| Monitoraggio dell'efficienza nel progetto | | |
| Monitoraggio dell'efficacia del progetto | | |
| Coinvolgimento degli utenti finali | | |
| Uniformazione dei linguaggi e coordinamento dei soggetti coinvolti | | |
| Rispetto dei tempi | | |
| <i>Altri:</i> | | |

Chiusura: conclusione, verifica e diffusione dei risultati (parametri importanti)

22. Quanto è importante la fase di conclusione, verifica e diffusione per il successo del progetto (1-4)?
23. Descriva brevemente come è stata gestita la fase di chiusura del progetto
24. In che momento è stato dichiarato concluso il progetto?
25. In cosa consiste l'attività di verifica? Come è strutturata?
26. L'ultima fase di ogni progetto è quella più interessante e al contempo critica; Indicare quanto sono rilevanti questi fattori, ordinandoli per importanza decrescente, nella fase conclusiva del progetto. Come vengono misurati nel caso siano parametri attualmente monitorati?

| PARAMETRO | ORDINE IMPORTANZA | COME, QUANTO E DA CHI? |
|--|-------------------|------------------------|
| Misura oggettiva dell'output | | |
| Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi | | |
| Qualità percepita dagli utenti finali | | |
| Analisi dei costi effettivi e scostamenti rispetto al BDG | | |
| Redazione di un documento che incorpori l'esperienza e aiuti l'apprendimento | | |
| Ammissione di errori o inadempienze da parte dei soggetti coinvolti | | |
| Verifica scostamenti di tempo rispetto al piano di progetto | | |
| <i>Altri:</i> | | |

Chiusura: conclusione, verifica e diffusione dei risultati (successo del progetto)

27. Quali sono stati i risultati del progetto? In che modo ne avete beneficiato?

28. Ordinate per importanza decrescente i seguenti criteri di verifica del successo del progetto:

| PARAMETRO | ORDINE IMPORTANZA | COME, QUANTO E DA CHI? |
|--|-------------------|------------------------|
| Benefici di immagine | | |
| Contributi all'apprendimento | | |
| Generazione di opportunità per attività future | | |
| Creazione di relazioni importanti | | |

| | | |
|--|--|--|
| Efficacia delle altre attività parallele al progetto | | |
| Altri: | | |

PARTE 3 – Un PMS per organizzazioni in rete

29. All'interno della vostra organizzazione siete soliti monitorare indicatori di prestazioni? Quali e a che scopo? Se no, perché?
30. Usate un sistema di monitoraggio dei costi? Se sì, su che principi si basa; come fate ad allocare i costi ai vari servizi che offrite? Se no, perché?
31. Varie ed eventuali

5.2 ALLEGATO II – RANKING FCS

Di seguito sono riportate alcune tabelle riassuntive dei risultati ottenuti dalle interviste in relazione ai fattori critici di successo per la rete. La classificazione segue le fasi del ciclo di vita della rete e a fianco di ogni FCS è riportato il suo punteggio di importanza. Tale punteggio è stato calcolato tenendo in considerazione il numero di intervistati che hanno indicato l'FCS come primo o secondo in ordine di importanza³⁰.

| DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI | Punteggio |
|---|-----------|
| Coinvolgimento di tutte le organizzazioni nella definizione degli obiettivi | 16 |
| Misurabilità degli obiettivi | 9 |

Tabella 5 La tabella riporta i parametri ritenuti importanti per definire "buoni" obiettivi nell'ambito di un progetto gestito in rete

| SELEZIONE DEI PARTNER | Punteggio |
|--|-----------|
| Conoscenza personale diretta dei partner da parte del coordinatore | 7 |
| Competenze ed esperienze relative ai temi del progetto in esame | 6 |
| Complementarietà delle competenze | 6 |
| Fiducia reciproca tra coordinatore e partner | 4,5 |
| Identità di obiettivi e valori comuni tra i partner | 4,5 |
| Esperienza di lavoro in rete | 2,5 |
| Fiducia reciproca tra partner e partner | 2,5 |
| Struttura organizzativa dei partner | 1 |
| Esclusività delle competenze | 0,5 |
| Dimensione dei partner | 0 |

Tabella 6- La tabella riporta i parametri ritenuti importanti per selezionare "buoni" partner nell'ambito di un progetto gestito in rete.

| SELEZIONE DEI PARTNER (SOLO PARTNER) | Punteggio |
|--|-----------|
| Importanza strategica | 7,5 |
| Condivisione degli obiettivi del progetto | 6 |
| Vantaggi economico-finanziari | 3 |
| Interesse nell'instaurare relazioni con alcuni dei soggetti coinvolti nel progetto | 2,5 |
| Possibilità di benefici in termini di immagine | 2,5 |

³⁰ Per tenere conto della differenza tra la prima e la seconda scelta, sono stati assunti dei pesi in modo che la seconda scelta pesasse la metà della prima. Formalmente se 15/20 intervistati hanno dato la prima preferenza ad un dato FCS e 2/20 lo hanno considerato come secondo più importante risulta $Punteggio = (15 * 1) + (2 * 0,5) = 16$

| | |
|---|-----|
| Trasferimento di competenze e apprendimento | 1,5 |
| Disponibilità di risorse insature | 0,5 |

Tabella 7- La tabella riporta i criteri ritenuti importanti dai partner per decidere di partecipare ad un progetto gestito in rete.

| FASE OPERATIVA | Punteggio |
|--|-----------|
| Comunicazioni tra i partner e condivisione delle informazioni | 7,5 |
| Focus continuo sull'utente finale e gli obiettivi del progetto | 6,5 |
| Uniformazione dei linguaggi e coordinamento dei soggetti coinvolti | 6 |
| Monitoraggio dell'efficacia del progetto | 3 |
| Coinvolgimento degli utenti finali | 2,5 |
| Corretta integrazione tra le fasi/attività | 2 |
| Gestione delle risorse finanziarie | 2 |
| Monitoraggio dell'efficienza nel progetto | 2 |
| Flessibilità della programmazione | 1,5 |
| Rispetto dei tempi | 0,5 |

Tabella 8- La tabella riporta i parametri ritenuti importanti per gestire al meglio la fase operativa di un progetto in rete.

| CONCLUSIONE, VERIFICA E DIFFUSIONE DEI RISULTATI (PARAMETRI IMPORTANTI) | Punteggio |
|--|-----------|
| Efficacia del progetto e raggiungimento degli obiettivi | 12 |
| Qualità percepita dagli utenti finali | 10 |
| Misura oggettiva dell'output | 5,5 |
| Redazione di un documento che incorpori l'esperienza e aiuti l'apprendimento | 5,5 |
| Analisi dei costi effettivi e scostamenti rispetto al BDG | 2 |
| Ammissione di errori o inadempienze da parte dei soggetti coinvolti | 1,5 |
| Verifica scostamenti di tempo rispetto al piano di progetto | 0,5 |

Tabella 9- La tabella riporta i parametri ritenuti importanti per verificare nel migliore dei modi un progetto gestito in rete.

| CONCLUSIONE, VERIFICA E DIFFUSIONE DEI RISULTATI (SUCCESSO DEL PROGETTO) | Punteggio |
|---|-----------|
| Generazione di opportunità per attività future | 9,5 |
| Contributi all'apprendimento | 7,5 |
| Creazione di relazioni importanti | 7,5 |
| Efficacia delle altre attività parallele al progetto | 3,5 |
| Benefici di immagine | 2,5 |

Tabella 10- La tabella riporta i criteri ritenuti importanti per valutare il successo o meno di un progetto gestito in rete.

5.3 ALLEGATO III – LAVORARE IN RETE – CARATTERISTICHE DISTINTIVE TRATTE DALL'ESPERIENZA

“Vale più la pena di essere amici che nemici, essere amici vuol dire lavorare in rete”

(un Intervistato)

“Cosa significa per Lei lavorare in rete? Quali sono, a Suo parere, le caratteristiche distintive del lavoro in rete?”

Vengono riportate di seguito le risposte ricavate dalle interviste sul campo.

Lavorare in rete significa:

- Scambiarsi informazioni
- Gestire un servizio comune a partire da mission e modalità di lavoro differenti
- Riuscire a rinviare correttamente gli utenti agli altri partner: ridurre i costi di transazione a carico dell'utente e abbassare la barriera cognitiva per l'accesso ai servizi
- Offrire un servizio professionalmente equivalente anche se erogato da uno qualsiasi dei nodi della rete
- Essere disponibili a mettere in comune risorse economiche e metodologiche
- Avere la possibilità di accedere a risorse differenziate in termini di competenze e ruoli
- Affrontare globalmente un problema/bisogno
- Avere un target comune di utenti o un territorio comune di riferimento
- Potere avanti azioni specifiche differenti ma in maniera sinergica/integrata
- Ottenere un sistema a valore aggiunto (AB) maggiore della somma dei valori (A+B)
- Creare relazioni per attivare soggetti qualitativamente diversi per gestire una situazione complessa
- Condividere responsabilità e assumersi reciprocamente la responsabilità
- Essere soggetti allo stesso livello: nessuno sopra, nessuno sotto
- Definire regole operative di collaborazione e una gamma di strumenti di supporto che vanno dall'informale al più formale
- Lavorare concertando risorse diverse e competenze diverse verso obiettivi comuni
- Porre i presupposti per un intervento di qualità nello sviluppo locale
- Dire la propria e partecipare al governo locale
- Condividere il rischio: la rete sperimenta, innova ed è maggiormente esposta a rischi di fallimento

- Creare le premesse per condividere obiettivi, per l'analisi e la discussione delle modalità di lavoro, per la condivisione degli stessi strumenti di lavoro.
- Avere una metodologia comune e degli strumenti condivisi altrimenti le procedure si moltiplicano
- Poter contare su un patrimonio di esperienze molto ampio
- Lavorare fianco a fianco con organizzazioni che hanno competenze diverse e adottano modalità di approccio differenti
- Avere la capacità di analizzare i bisogni insieme e trovare soluzioni insieme
- Co-progettare, concordare obiettivi e attività quindi perseguirli
- Avere la capacità di valutare insieme un lavoro
- Avere la capacità e la possibilità di intervenire sulla definizione delle politiche sociali
- Poter fare esperimenti, trovare spazi comuni di confronto sui nuovi problemi (ottica innovativa)
- Utilizzare al meglio possibile le risorse sul territorio
- Scambiare informazioni
- Non fermarsi alla dimensione progetto ma pensare un po' più in grande
- Prendere in carico un utente e avviare un percorso in cui ogni organizzazione gli fa fare un piccolo passo
- Lavorare insieme su casi concreti
- Sviluppare strategie di intervento per dare risposte a esigenze multiple



Regione Lombardia



CAPITOLO 6: BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO



Regione Lombardia



- Alexander J.**, "Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management" , *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, vol. 10, no. 3, Jossey-Bass Publishers, Spring 2000.
- Anthony R. N.**, Young D. W., *Non-profit: controllo di gestione*, McGraw-Hill Italia, Milano 2002.
- Antoldi F.**, *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, McGraw-Hill Italia, Milano 2003.
- Azzone G.**, *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Etas 2000.
- Backman E.V.**, **Smith S.R.**, "Healthy Organizations, Unhealthy Communities?", *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, vol. 10, no. 4, Jossey-Bass 2000.
- Bayley D.**, **Koney K. M.**, *Strategic alliances among health and human services organizations: from affiliation to consolidations*, Sage Publications Inc., 2000.
- Bartezzaghi E.**, **Spina G.**, **Verganti R.**, *Organizzare le PMI per la crescita*, Il Sole 24 Ore, 1999.
- Bezzi C.**, *Il disegno della ricerca valutativa*, F Angeli, Milano 2001.
- Daft R. L.**, *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano 2001.
- Di Diego S.**, **Franguelli F.**, **Tarantino M.**, *Le ONLUS*, Puntolinea Maggioli Editore 1999.
- Donati P.**, *L'intervento sociale in una "società reticolare": nuovi profili metodologici e professionali*, in Sanicola L. (a cura di), *Reti sociali e intervento professionale*, Liguori Editore, Napoli, 1995.
- Draulans J.**, **deMan A.P.**, **Volberda H.W.**, "Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance", *Long Range Planning*, vol 36 pp. 151-166, Elsevier Science Ltd, 2003.
- Drucker P.**, "What business can learn from nonprofits", *Harvard Business Review*, July-Aug., 1989

- European Commission** – EuropeAid Co-Operation Office, General Affairs, Evaluation, “*Manual Project Cycle Management*”, march 2001.
- Fideli R.**, *La comparazione*, F Angeli, Milano 1998.
- Fiorentini G.**, *Organizzazioni non profit e di volontariato: direzione, marketing e raccolta fondi*, Etaslibri 1992.
- Folgheraiter F.**, “Il servizio di comunità in un’ottica di rete”, in Sanicola L. (a cura di), *Reti sociali e intervento professionale*, Liguori Editore, Napoli, 1995.
- Foster V., Mourato S., Ozdemiroglu E., Pearce D.W.**, *The Price of Virtue: Valuing the benefits of the voluntary sector*, Elgar, Cheltenham, 2001.
- Freeman R. E.**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman: Boston, 1984.
- Grandori A., Soda G.**, “Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms”, *Organization Studies*, vol 16/2, pp 183-214, EGOS 1995.
- Grumo M.**, *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas, 2001.
- Hastings C.**, *The new organization: growing the culture of organizational networking*, The IBM McGraw-Hill Series, 1993.
- Hoffmann W.H., Schlosser R.**, “Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises-An empirical survey”, *Long Range Planning* vol 34 pp 357-381, Elsevier Science Ltd. 2001.
- Hung S.C.**, “ Mobilising networks to achieve strategic difference”, *Long Range Planning* vol. 35, pp 591–613, Elsevier Science Ltd, 2002.
- Liverta Sempio O.**, “Il lavoro dell’educatore nei sistemi di relazione”, 1994, in Groppo M., *Professione educatore. L’operatore socio-psico-pedagogico*, Vita e pensiero, Milano 1994.
- Lomi A.**, *Reti organizzative: teoria, tecnica e applicazioni*, Il Mulino, Bologna 1991.
- Mintzberg H.**, *La progettazione dell’organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna 1983
- Olve N. G., Roy J., Wetter M.**, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester, 1999

- Pangarkar N.**, "Determinants of Alliance Duration in Uncertain Environments: The Case of the Biotechnology Sector", *Long Range Planning*, vol. 36 , pp 269–284, Elsevier Science Ltd. 2003.
- Patassini D.**, "Lungo i sentieri della valutazione", 2002, in Bettini V. (a cura di), *Valutazione dell'impatto ambientale. Le nuove frontiere*, UTET Libreria. Torino, 2002
- Pettigrew A., Massini S., Numagami T.**, "Innovative Forms of Organising in Europe and Japan", *European Management Journal* Vol. 18, No. 3, pp. 259–273, Elsevier Science Ltd., 2000
- Raynor Michael E.**, "That Vision Thing: Do We Need It?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, pp. 368 to 376, Elsevier Science Ltd., 1998
- Rodan S., Galunic C.**, "More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness" pp 541–562, John Wiley & Sons, Ltd., 2004
- Sanders J.R.**, "Presidential Address: On Mainstreaming Evaluation", *American Journal of Evaluation*, Vol. 23, No. 3, Elsevier Science Inc. 2002.
- Shaw Mary M.**, "Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors", *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, vol. 14, no. 1, Wiley Periodicals, Inc. 2003.
- Speckbacher G.**, "The economics of performance management in nonprofit organizations", *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, vol. 13, no. 3, Wiley Periodicals, Inc. 2003.
- Weisbrod B. A.**, *To profit or not to profit*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.



RINGRAZIAMENTI

Vogliamo ringraziare i partner dell'azione S27, CS&L Consorzio Sociale e Consorzio CSC, per i contributi e la disponibilità profusi e l'Associazione Agenzia di Cittadinanza per il costante sostegno.

Inoltre, vista la centralità delle esperienze di campo per lo sviluppo di questo lavoro, ringraziamo le associazioni, le organizzazioni e gli enti che ci hanno concesso interviste e colloqui, e in particolare:

AgeSol – Agenzia di Solidarietà per il Lavoro
ASL – Città di Milano, SerT – Canzio
Associazione Cena dell'Amicizia
CAD - Centro Accoglienza e trattamento Dipendenze
Centro Lavoro di Vimercate
Centro Panta Rei
Comune di Vimercate - Area Servizi alla persona
Comunità Progetto s.c.a.r.l.
Consorzio Nova Spes
Consorzio S.I.S - Politiche Attive Lavoro
Cooperativa CeAS
Cooperativa Comunità del Giambellino
Cooperativa Poliart
CTP di Arcore
Enaip – Sede operativa di Vimercate
Fondazione Caritas Ambrosiana Onlus - Area Grave
Emarginazione
Lavorint - Area Lavoro
Ronda della Carità e della solidarietà
SAM – Servizio Accoglienza Milanese
Università di Milano Bicocca - Dipartimento di sociologia.



La presente iniziativa rientra tra le attività previste dal Progetto **“Equal - Agenzia di Cittadinanza: sostegno all'imprenditorialità sociale”**, sostenuto dall'Unione Europea e realizzato da 91 partner pubblici e privati, il cui capofila è Caritas Ambrosiana. **La presente iniziativa è curata dai seguenti partner:**

