

UNIVERSITÀ
TOR
VERGATA
ROMA

MARCO MENEGUZZO – DENITA CEPIKU
COORDINAMENTO E GESTIONE STRATEGICA DELLE
RETI: PROFILI E COMPETENZE DEL NETWORK
MANAGER

**Coordinamento e gestione strategica delle reti:
profili e competenze dei network manager**

Marco Meneguzzo, Denita Cepiku

Dipartimento di Studi sull'Impresa

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Paper presentato al XXXI Convegno AIDEA *Corporate Governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Napoli, 16-17 ottobre 2008

Indice

1	Introduzione.....	4
2	Obiettivi e metodi di ricerca	6
3	I network: definizione e rilevanza	8
4	I network manager: funzioni e strumenti.....	10
4.1	<i>Le funzioni di network management.....</i>	<i>11</i>
4.2	<i>Gli strumenti di network management</i>	<i>12</i>
5	Elementi distintivi di esperienze di manager di reti nel settore sanitario.....	14
6	Riflessioni conclusive: profili e competenze dei manager di reti.....	20
7	Bibliografia.....	25

1 Introduzione

Le reti o i network rappresentano una sfida per la ricerca economico aziendale sul management pubblico. Considerate sempre più come modalità maggiormente efficaci e sostenibili dal punto di vista sociale ed economico per affrontare e fornire soluzioni a problemi complessi, nel settore pubblico le reti si caratterizzano come naturale evoluzione delle logiche di public governance e dei processi propri dell'economia della regolazione. Esse si caratterizzano come knowledge e labor intensive, con servizi ad alta personalizzazione e dominanza degli asset intangibili, in linea con la società della conoscenza (Meneguzzo, Cepiku 2008).

Ad una elevata diffusione delle reti nel settore pubblico non corrispondono adeguate e consolidate riflessioni teorico concettuali. Una rilevante area grigia é rappresentata dal coordinamento e dalla gestione strategica dei network in termini di funzioni, strumenti e competenze manageriali. A fronte di una chiarezza delle problematiche da affrontare sussiste una notevole carenza con riferimento agli strumenti con i quali garantire il coordinamento strategico delle reti (Agranoff, McGuire, 2001). Governo e gestione strategica della rete - visti come insiemi di sistemi, processi e strumenti - differiscono infatti in modo significativo dal governo e dalla gestione di singole amministrazioni, agenzie ed aziende pubbliche. Occorre quindi ripensare i ruoli direzionali, il management strategico, la programmazione e il controllo, la misurazione e la gestione delle performance, i sistemi informativo-contabili e di reporting delle reti, identificate anche come situazioni caratterizzate da "no bosses, many players" (Agranoff, 2003: 11). Il network management assume una notevole rilevanza, sia dal punto di vista empirico, data la diffusione delle forme reticolari e la contemporanea scarsità di studi sul tema del coordinamento; sia dal punto di vista normativo, in quanto si presume essere desiderabile un funzionamento efficace delle reti; sia, infine, dal punto di vista pratico, allorquando si rende necessario comprendere il rapporto tra il coordinamento strategico delle reti e la loro performance (Cepiku et al, 2006).

La ricerca mira a contribuire alla letteratura sul funzionamento e lo sviluppo delle reti, indagando le funzioni finalizzate al coordinamento e alla gestione strategica dei network e gli strumenti corrispondenti.

Nel paper verrà realizzata una ricognizione ed un'analisi critica della letteratura sviluppata negli ultimi trenta anni sul network management e network governance. Inoltre, attraverso l'analisi di alcuni casi studio rappresentanti network di aziende sanitarie e socio-assistenziali, in chiave comparata, si effettuerà una verifica empirica degli elementi chiave del framework concettuale sviluppato nella prima parte. La scelta di prendere in considerazione il settore della sanità è riconducibile a diverse motivazioni, prima delle quali è la crescente rilevanza di questo settore nel nostro sistema economico; si pensi all'importanza della spesa sanitaria (pubblica e privata) che assorbe ormai più del 8% del PIL, la rilevanza della filiera sanità e delle relazioni tra aziende sanitarie ed imprese fornitrici (tecnologie biomediche e farmaci; cf. Frey Meneguzzo 2006). Seconda importante motivazione è la presenza di estese dinamiche di partnership pubblico privato, non profit e for profit e di cooperazione interistituzionale; dalla finanza di progetto (l'Italia è il secondo mercato europeo dopo il Regno Unito) allo sviluppo di formule gestionali (fondazioni, società miste), messo in rilievo dai principali osservatori istituzionali (Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali in sanità e FIASO in sanità) ed accademici¹.

Attraverso interviste ad alcuni leader di network pubblici o basati sul partenariato pubblico privato verranno ricostruite le competenze chiave del network manager e si valuterà la tipologia e la diffusione degli strumenti manageriali di coordinamento strategico dei network.

Fenomeni estesi di partenariato pubblico privato e di cooperazione interistituzionale nel settore sanitario hanno accelerato la formazione di reti e network. Un'altra importante dinamica è, inoltre, rappresentata dalla presenza di dinamiche concorrenziali, rispetto a cui le reti costituiscono per le stesse amministrazioni pubbliche una valida ed importante strategia competitiva. Infine, va messo in evidenza che la sanità rappresenta negli ultimi anni un importante laboratorio di innovazione a livello nazionale sotto diversi profili da quello dello sviluppo della imprenditorialità interna nelle stesse amministrazioni pubbliche, al consolidarsi di imprenditorialità sociale, alle modalità di offerta di servizi ed alla introduzione di logiche di *customer satisfaction* e di CRM, alla

¹ Si considerino ad esempio i vari rapporti OASI (Organizzazione delle aziende sanitarie - CERGAS Università Bocconi) e i rapporti CEIS sanità (Università di Roma Tor Vergata).

sperimentazione di sistemi per il miglioramento della qualità in cui il settore sanitario svolge un ruolo pilota, alle tecnologie della informazione e comunicazione (da *ehealth a web museum*) e soprattutto alla gestione dei professional e degli specialisti.

2 Obiettivi e metodi di ricerca

Il paper si propone di contribuire alla letteratura sugli aggregati inter-aziendali attraverso lo sviluppo di un framework concettuale-analitico sul coordinamento e la gestione strategica delle reti, con riferimento a settori caratterizzati da un peso rilevante del know-how nel processo produttivo ed arricchire la base di evidenza empirica riguardante le reti di amministrazioni pubbliche.

Le domande di ricerca sono:

- Quali sono le funzioni di gestione, coordinamento e guida strategica dei network? Quali sono gli strumenti impiegati a supporto di queste funzioni e in cosa differiscono dai tradizionali funzioni e strumenti di management?
- Quali sono le competenze professionali che definiscono il profilo del network manager?

La ricerca ha utilizzato metodi qualitativi: analisi sistematica della letteratura e casi studio. A questo proposito si ritiene utile segnalare che si è ben consapevoli del crescente utilizzo nella letteratura internazionale di metodologie di ricerca di tipo quantitativo utilizzabili per descrivere le relazioni tra i diversi attori operanti nelle reti. Tra queste va in primo luogo ricordata la *social network analysis*, che registra un ampio utilizzo proprio nel settore sanitario e socio assistenziale e che apre, con i suoi attuali sviluppi concettuali (SNA e dinamiche di evoluzione delle reti) interessanti prospettive di ricerca².

Altri importanti metodi sono la analisi dinamica dei sistemi (Mollona 2000), gli automi cellulari e soprattutto per i modelli esplicativi basati sul comportamento degli agenti, finora sviluppati nei mercati finanziari e più recentemente nelle politiche pubbliche nel settore della sicurezza e del crimine)³.

² Si veda ad esempio Lorenzoni, 1992.

³ Si veda “Modelling complexity – agents of creation”, International workshop on complex agent-based dynamic networks, Oxford University, Economist, October 2003.

Nella prima parte sono state condotte una review ed una sistematizzazione della letteratura italiana ed internazionale sul tema delle reti – e degli aggregati interaziendali più in generale – allo scopo di definire un modello analitico di *network steering / management*.

Nella seconda parte del paper ci si è avvalsi del metodo dei casi di studio (Yin, 1995) nella prospettiva di *multiple case studies*. Per l'analisi dei casi studio si è fatto ricorso ad una pluralità di fonti e metodi di raccolta dei dati quali interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati, individuati grazie ad esperienze monitorate da FIASO; l'analisi di documenti ufficiali e non, che hanno aiutato a costruire un quadro di contestualizzazione; l'osservazione diretta che ha consentito di ottenere un'immagine più autentica delle dinamiche complessive.

Le interviste sono state condotte sulla base di una griglia strutturata in cui si è ricostruito innanzitutto il network, sono state indagate le funzioni di network management (livello di presidio, livello di rilevanza, strumenti concreti impiegati, elementi di specificità della funzione nel network). Si sono quindi analizzate le competenze e capacità del network manager ed i fattori condizionanti l'efficacia del network management (cf. Tabella 1).

Tabella 1. Sintesi della griglia utilizzata per le interviste

Sezione del questionario (numero di domande)
Il contesto di riferimento (2)
Struttura e mission del network (6)
L'avvio del network (3)
La progettazione dell'assetto istituzionale del network (3)
La gestione del network (6)

La scelta del settore di provenienza dei casi è riconducibile all'obiettivo di selezionare le esperienze più avanzate di network management e governance. Sono stati scelti casi studio che hanno consentito di capire l'evoluzione della funzione di network manager in relazione alla presenza di ruoli direzionali che hanno svolto questo ruolo in diversi ambiti. Un primo insieme è costituito dalle due esperienze della ASUR (azienda sanitaria unica della regione Marche) e dell'INRCA (istituto ricovero e cura a carattere scientifico – istituto nazionale di ricerca e cura sugli anziani); un secondo insieme vede

diverse esperienze dal presidio multizonale ospedaliero (ora azienda ospedaliera) L. Sacco di Milano, alla azienda USL Bologna Nord (ora confluita nella azienda USL Bologna città), al Consorzio area vasta Toscana centro ed alla esperienza di Arte salute. Un terzo insieme vede le due esperienze della azienda sanitaria locale di Viterbo e della azienda USL di Piacenza. Tutti i casi analizzati si caratterizzano per la presenza di ruoli manageriali che hanno vissuto da protagonista l'esperienza di manager di rete⁴.

3 I network: definizione e rilevanza

I network sono soluzioni istituzionali e gestionali nate dall'interdipendenza di più aziende, pubbliche o private, particolarmente efficaci per affrontare problemi complessi come l'inquinamento ambientale, il terrorismo internazionale, la necessità di disporre di infrastrutture adeguate agli sviluppi internazionali o la riforme dei sistemi di welfare (O'Toole, 1997; Rittel e Weber, 1973)⁵. L'emergere di questi nuovi problemi accanto alla consapevolezza che l'amministrazione pubblica è sempre meno in grado di governarli direttamente secondo un approccio razionale e dirigista ha portato gli studiosi a concentrare l'attenzione sui network o le reti.

La diffusione dei network è quindi il risultato di una diminuzione del potere gerarchico e di intervento diretto della PA dovuta anche ad una proliferazione e dispersione degli istituti detentori di potere sulle variabili sociali rilevanti.

Nel complesso le aziende e le amministrazioni pubbliche hanno assistito ad un cambiamento di scenario simile a quello avvenuto a partire dalla metà degli anni settanta per le aziende private, che le porta a convergere verso un modello reticolare caratterizzato dal fatto che l'organizzazione della risposta a determinati bisogni è

⁴ In specifico il Dr A. Aprile è stato direttore generale dell'ASUR Marche ed è ora direttore generale dell'IRNCA-Ancona; il Dr A. Rossi è stato commissario straordinario del Presidio multizonale ospedaliero L. Sacco, direttore generale della AUSL Bologna Nord, amministratore straordinario del Consorzio area vasta centro Toscana e presidente della Associazione Arte e Salute. Il Dr F Ripa di Meana attualmente presidente di FIASO e direttore generale della AUSL Bologna città è stato direttore generale della ASL di Viterbo e della AUSL di Piacenza, i due casi analizzati nell'articolo.

⁵ In un'altra celebre definizione i network sono definiti come "more or less stable patterns of social relations between interdependent actors, which take shape around policy problems and/or policy programmes". Cfr. Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997: 6.

sempre meno affidata ad entità unitarie sul piano giuridico, economico e funzionale e sempre più ad una molteplicità di soggetti dotati di vario grado di autonomia, ma tra loro legati da varie relazioni di interdipendenza che ne orientano l'azione verso un fine unitario.

Elemento caratterizzante della rete sono le relazioni di collaborazione che si instaurano tra i nodi, costituite da organizzazioni dotate di autonomia e aventi obiettivi tra loro non confligenti. Assume inoltre rilevanza la dimensione sociale e la fiducia. In letteratura si attribuiscono alle reti altre caratteristiche distintive (Rhodes, 1997: xi):

- Interdipendenza tra le organizzazioni pubbliche, private for e non profit, che fanno parte della rete
- Interazioni stabili e frequenti tra i membri del network volte a scambiare risorse e negoziare obiettivi condivisi
- Interazioni per lo più orizzontali basate sulla fiducia e regolamentate da norme condivise
- Assenza di una linea gerarchica di comando della rete.

Con specifico riferimento alle amministrazioni pubbliche, la letteratura sul *network management e network governance* si è sviluppata lungo tre filoni principali: sociologico (la social network analysis), scienze politiche (il modello di policy change), economia aziendale e public management (Berry et al, 2004; Oliver, Ebers, 1998; Cepiku, Meneguzzo, 2004). Analisi recenti hanno fatto notare come questi approcci si siano sviluppati in maniera separata (Meneguzzo, Cepiku, 2008). Lo sviluppo di ciascuno registra almeno due decenni, con quello sociologico che risale agli anni 1930, la letteratura di scienze politiche dai primi anni 1970, e le ricerche di public management dalla metà degli anni 1980 (Berry et al, 2004).

Nel contesto italiano sono stati pubblicati numerosi lavori che fanno riferimento a diversi approcci disciplinari, e che hanno come oggetto imprese private for profit, amministrazioni pubbliche ed istituzioni non profit⁶.

⁶ Fiorentini, Meneguzzo, Zangrandi, (1987), Rullani, (1989) Grandori, (1989), Lomi, (1991), Lorenzoni, (1992), Arcari, (1996), Parolini, (1996), Soda, (1998), Perrone, (1997), Meneguzzo, (1996; 2001), Salvemini, Soda, (2001), Bagdadli, (2001), Lega (2002), Longo (2005), Meneguzzo, Cepiku, (2008).

Le principali problematiche delle reti in ambito pubblico sono identificabili nelle seguenti (Longo, 2005):

- Si assiste ad un eccesso di tensione per il valore della connessione in sé; la rete è vista come un risultato invece che come una semplice pre-condizione per creare valore pubblico.
- La necessità di superare l'oscuramento informativo: esplicitare la rappresentazione dell'interesse pubblico e definire gli output e outcome attesi.
- Crescita del processo di de-strutturazione e frammentazione del sistema pubblico.
- Complessità tecnico-attuativa del paradigma di governance: competenze e strumenti manageriali.

4 I network manager: funzioni e strumenti

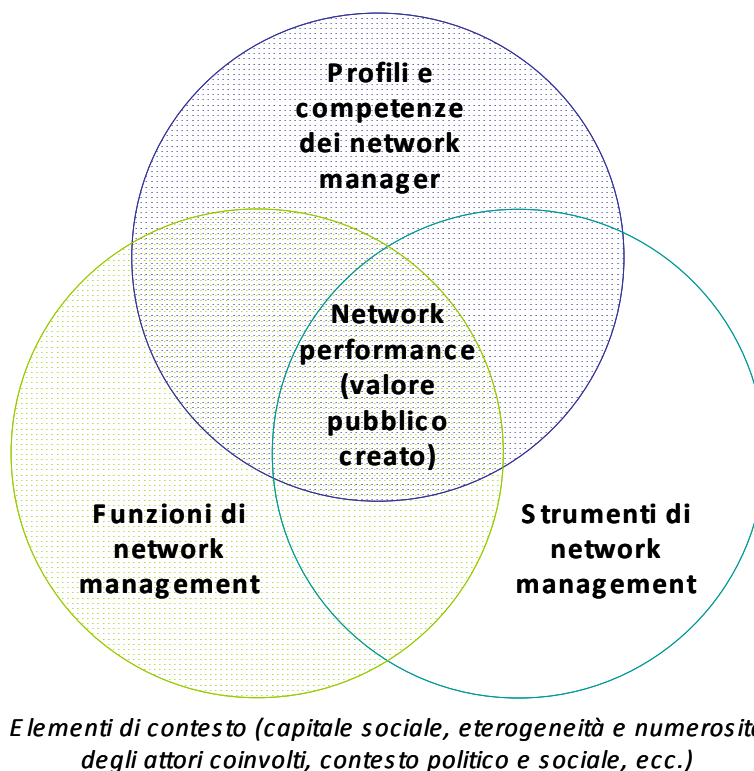
Dall'analisi sistematica della letteratura sui network (anglosassone ma soprattutto olandese) emerge una significativa lacuna riguardante l'alterazione delle funzioni manageriali tradizionali (pianificazione strategica, programmazione e controllo, contabilità, gestione delle risorse umane e organizzazione, ecc.) e degli strumenti di cui si avvalgono.

La guida e la gestione delle reti non sono attività semplici poiché le reti sono anche caratterizzate da (Bingham, O'Leary, 2007: 10):

- Missioni e interessi perseguiti da ciascuna azienda che possono non trovare realizzazione nella rete o porsi in conflitto (tra loro o con gli interessi della rete) mettendo a rischio la sua sopravvivenza.
- Diversità di culture organizzative all'interno della rete che può dar luogo a conflitti che devono essere gestiti.
- Diversità in termini di modalità di funzionamento, distribuzione del potere, natura dei sistemi di controllo, all'interno di ciascuna organizzazione che possono influenzare l'efficacia della rete.
- Stakeholder e finanziatori diversi di ciascuna azienda all'interno della rete.
- Potere differenziato delle aziende a prescindere dalle regole di funzionamento della rete che possono dare un eguale potere di voto ai membri.

Al contempo, una efficace gestione del network influisce senza dubbio sulle performance realizzate e sul valore pubblico che esso contribuisce a creare.

Figura 1: Campo d'indagine



4.1 Le funzioni di network management

Il network management o la network governance è definito come un'attività che avviene in presenza di interdipendenze e mira a coordinare le strategie di attori operanti all'interno di un network e aventi obiettivi e preferenze diversificate con riferimento a uno specifico problema o politica (Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997: 10). Questo differisce in maniera sostanziale dal management all'interno delle aziende laddove il manager è il "controllore del sistema" (Hunt, 1972: 25) e si occupa prevalentemente di pianificare gli obiettivi, strutturare l'organizzazione e dirigere l'azienda, il tutto all'interno di chiare linee gerarchiche. Il network management pertanto include due componenti: la progettazione del network (condizioni) & il network / game management (gestione e funzionamento) (Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997).

La prima dimensione di governance delle reti include la definizione dei confini e degli assetti istituzionali della rete, a partire dalla identificazione degli obiettivi del network; l'allocazione e definizione degli assetti istituzionali della funzione di proprietà⁷ e della funzione di committenza⁸; la scelta delle formule per la funzione di produzione (gestione in house; contracting in/out; PPPs; ecc.) in base alla possibilità di rappresentare esplicitamente gli interessi pubblici. La seconda dimensione riguarda il funzionamento della rete ed il suo sviluppo di medio-lungo periodo. Essa mira a rendere le relazioni di collaborazione strutturate e operative e generare consenso attraverso strumenti formali o informali, la ripartizione delle responsabilità produttive tra i nodi, la pianificazione strategica, la programmazione e il controllo, la gestione per processi e, infine, la diffusione delle competenze e del know how (Longo, 2005).

4.2 *Gli strumenti di network management*

Come già anticipato, la letteratura relativa agli strumenti concretamente utilizzati nell'ambito del network management è piuttosto scarna, specialmente quella di natura empirica. Ancora meno sono approfonditi gli aspetti riguardanti l'efficacia di questi strumenti. Pertanto, la presente ricerca mira a sviluppare una prima tassonomia a partire dalla letteratura teorica sul tema per poi analizzare, da un punto di vista empirico, l'effettivo funzionamento di tali strumenti.

Gli strumenti aziendali per le reti (*network management*) hanno lo scopo di riconoscere la pluralità di istituti capaci di influenzare le variabili socialmente rilevanti per poi indirizzarli verso un equilibrio tra contributi e ricompense alla rete (Longo, 2005).

In letteratura, gli strumenti sono stati identificati per natura (Kickert, Klijn, Koppenjan, 1997) o per funzione aziendale (Longo, 2005).

I primi autori hanno identificate tre categorie di strumenti (normativi, finanziari e di comunicazione), esercitabili a livello di network o a livello di singola amministrazione /

⁷ La funzione di proprietà è volta a verificare il mantenimento del valore patrimoniale e della redditività aziendale, dell'equilibrio economico-finanziario di medio-lungo periodo e le scelte di capitalizzazione delle aziende controllate. Cf. Longo, 2005.

⁸ La funzione di committenza mira a tutelare l'interesse pubblico pianificando gli output/outcome socialmente rilevanti, finanziandoli e monitorandone efficacia, appropriatezza ed equità in relazione ai bisogni. Cf. Longo, 2005.

azienda partecipante al network (Kickert, Klijn, Koppenjan, 1997). Gli strumenti *normativi* che operano a livello di singoli attori preposti alla guida del network consistono nella manipolazione del numero di attori, degli equilibri di potere e in modifiche alla struttura interna. Quelli che operano a livello di network riguardano: (i) il rapporto dell'amministrazione focale con altri attori del network e consistono nel rafforzamento/ alleggerimento di poteri di veto, meccanismi di consultazione, organi di monitoraggio; oppure (ii) le relazioni tra gli attori del network e consistono nel rafforzamento di relazioni deboli (es. sportello unico), creazione di nuove relazioni o ampliamento delle esistenti (es. crescita graduale delle funzioni conferite al network).

Gli strumenti *finanziari* a livello di singoli attori mirano a creare nuovi attori (attraverso esenzioni fiscali o contributi di altro tipo). Quelli a livello di network includono strumenti quali il venture capital, gli incentivi finanziari (es. associazionismo comunale).

Gli strumenti di *comunicazione* a livello di singoli attori sono volti a promuovere il cambiamento ed una percezione condivisa di problemi e valori. A livello di network sono anche detti "management of meaning" e mirano a coinvolgere gli stakeholder nei processi decisionali e a diffondere concetti condivisi.

Assumendo una prospettiva parzialmente diversa, quella delle funzioni aziendali, è possibile classificare gli strumenti in (Longo, 2005):

- *strumenti di connessione in rete* volti a generare consenso e a rendere la concertazione strutturata ed operativa: meccanismi informali e formali / contrattuali (convenzioni, concessioni, protocolli⁹), soluzioni organizzative dinamiche (pianificazione strategica, programmazione e controllo, sistemi informativi), soluzioni strutturali (unità organizzative di supporto, posizioni manageriali), soluzioni istituzionali (conferenze, comitati, scambi azionari nel privato).
- *Strumenti per la definizione delle competenze / responsabilità produttive*: più difficili da identificare concretamente contribuiscono a ripartire le funzioni di

⁹ Talvolta è possibile anche osservare un uso improprio degli strumenti tipici della programmazione e controllo. Cf. Longo, 2005.

programmazione, committenza (a livello di rete), controllo (organismo terzo), produzione (diretta, controllata, compartecipata, solo mercato, ecc.).

- *Strumenti di pianificazione strategica e infrastrutturale*: include gli stessi elementi e caratteristiche di processo delle strategie aziendali ma diventa pianificazione strategica integrata di rete in quanto mira a generare connessione e a evidenziare il vantaggio competitivo della rete.
- *Strumenti di programmazione e controllo*: non interessano tutti gli ambiti di azione aziendale e di rete e variano a seconda del tipo di rete e della collocazione organizzativa del sistema di programmazione e controllo integrato¹⁰.
- *Strumenti organizzativi di supporto gestionale*: sono di supporto agli organi decisionali di rete e mirano a creare una interfaccia unica con l'utente e all'integrazione dei processi produttivi.
- *Strumenti per la diffusione delle competenze e know-how*: includono numerosi strumenti manageriali a supporto della lettura strategica, alla ricerca e progettazione quali sistemi informativi e di formazione o mercati di rete dei quadri e dei dirigenti e forme di mobilità del personale.

5 Elementi distintivi di esperienze di manager di reti nel settore sanitario.

Come anticipato in premessa tutti i casi studies analizzati sono caratterizzati dalla continuità e dalla persistenza dei ruoli direzionali, o meglio di manager di rete, che hanno sviluppato e maturato le proprie competenze nelle diverse aziende sanitarie ed ospedaliere pubbliche prese in esame. È poi riportata l'esperienza di una figura manageriale, che potrebbe essere meglio definita come di “imprenditore nel pubblico” che ha sviluppato competenze di gestione di reti di tipo “trasversale”, muovendosi tra

¹⁰ Presso la capogruppo, questi strumenti sono volti alla valutazione delle performance e dell'equilibrio economico-finanziario per influenzare i confini della rete, il top management e/o l'allocazione delle risorse. A livello di committente si utilizzano a supporto delle decisioni riguardanti il rinnovo dei contratti, le decisioni di finanziamento, gli incentivi ai produttori. Presso l'amministrazione pivotale svolgono un ruolo di *moral persuasion* mentre qualora presenti in forma diffusa mirano ad esercitare un controllo sociale della rete ed un allineamento delle percezioni. Cf. Longo, 2005.

settore pubblico e terzo settore e tra settore sanitario e settore artistico e culturale (associazione Arte e salute) in una logica di *cross fertilization* di capacità direzionali.

Nel primo insieme di aziende sanitarie che hanno condiviso lo stesso manager di rete è presente l'ASUR, azienda sanitaria unica della regione Marche, costituita a seguito di un processo di fusione per incorporazione di altre 12 aziende sanitarie locali, iniziato nel 2003.

Sempre in questo insieme è stato inserito l'INRCA, istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, formato da una rete nazionale di presidi sanitari specializzati sugli anziani, affidato a partire dal 2006 al direttore generale proveniente da ASUR.¹¹

Le sfide principali poste ai ruoli direzionali di ASUR sono state rappresentate dalla messa in atto di logiche di collaborazione partecipativa tra i diversi attori del sistema sanitario regionale, finalizzate alla messa in atto di programmi di intervento mirati al miglioramento della salute. La collaborazione partecipativa tra aziende sanitarie ed ospedaliere marchigiane ed all'interno delle aziende tra zone e distretti, rappresentava così passaggio obbligato per lo sviluppo di reti di servizi. Altra importante sfida è stata associata al disegno della rete dei servizi sanitari basata sulla integrazione tra i diversi percorsi assistenziali (di tipo diagnostico, terapeutico e riabilitativo).

Le competenze distintive di *network management* in ASUR sono quindi sintetizzabili in capacità di creazione e diffusioni di visioni sulla costituenda rete di servizi e di gestione di processi di cambiamento strategico ed organizzativo. Questi processi sono stati finalizzati alla non facile integrazione di ben 13 aziende sanitarie operanti in modo del tutto autonomo da circa 10 anni. La creazione di visioni è strettamente collegata con la formulazione di strategie; infatti ASUR ha formulato linee guida di indirizzo (2004) basate sulla messa in atto di sistemi di coordinamento e controllo strategico e sulla offerta di un sistema di *knowledge management* al sistema a rete delle zone e dei distretti.

¹¹ Si veda per una analisi più approfondita A Aprile La gestione delle organizzazioni complesse : il caso dell'ASUR e dell'IRCCS INRCA presentazione a NETMEGS (master in economia e gestione sanitaria) Università Svizzera italiana 2008 oltre all' articolo di Cepiku, Ferrari Greco 2006 citato in bibliografia.

Al manager di rete è stata chiesta chiarezza nell'esplicitare ai diversi attori presenti all'interno delle preesistenti ASL ed agli *stakeholders*, in particolare la PA regionale e locale, vantaggi e svantaggi collegati al modello di reti di cura.

Oltre ad un rilevante sforzo negli ambiti della cooperazione interistituzionale e della negoziazione, il network manager ha privilegiato metodi e sistemi gestionali, capaci di rispondere in contemporanea ai fabbisogni di integrazione e differenziazione.

Tra i sistemi gestionali vanno sicuramente ricordati oltre alla gestione ed management ed al controllo strategico programmazione, budgeting e controllo direzionale, sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane e la progettazione organizzativa. I sistemi manageriali sono stati collegati ad azioni sul lato della offerta dei servizi sanitari (ad es. riorganizzazione della attività ospedaliera ed analisi della appropriatezza della prestazioni) e sulla domanda (ad es. educazione sanitaria).

Nel passaggio da ASUR ad INRCA si è registrato un deciso riorientamento nelle competenze di network management, a cui ha corrisposto il parziale adattamento nei sistemi manageriali adottati in ASUR.

Va ricordato che l'IRCCS INRCA si caratterizza come rete di sette strutture sanitarie, con diverso grado di complessità operanti in varie Regioni¹²; la sfida per il vertice direzionale è stata rappresentata dal consolidamento e dal rafforzamento della rete.

Particolare enfasi è stata quindi attribuita alla progettazione della nuova struttura organizzativa (a livello macro e micro) basata sul modello divisionale / dipartimentale.

In parallelo alle scelte organizzative sono state promosse azioni di *fine tuning* dei sistemi di programmazione, budgeting e controllo e di misurazione e valutazione delle performance.

Il secondo insieme di aziende sanitarie analizzate presenta maggiore omogeneità; è stata infatti analizzata l'esperienza, sviluppata su un arco temporale di circa 10 anni di due aziende sanitarie locali (Viterbo in Lazio e Piacenza in Emilia Romagna). Le due aziende operano su un ambito provinciale e sono articolate su una rete di ospedali con un ospedale "polo" di riferimento e su un sistema di offerta di servizi sanitari territoriali.

¹² Le strutture dell' INRCA sono localizzate nelle Marche (Ancona, Fermo, Appignano), in Lazio (Roma), in Calabria (Cosenza), in Sardegna (Cagliari) ed in Lombardia (Casatenovo) con una dotazione complessiva di 562 posti letto e 1163 dipendenti.

Come nell'insieme precedente le due aziende hanno condiviso la stessa figura di direttore generale, che ha avviato e diretto nei due contesti i processi di cambiamento strategico ed organizzativo¹³.

Alla "apparente" omogeneità tra le due aziende sanitarie locali, che si presentano già come insieme di reti integrate e a livello verticale (dalla medicina di base all'ospedale ed alla riabilitazione) ed orizzontale (appunto la rete ospedale) (Meneguzzo 2003, Lega 2002) hanno corrisposto diversificate strategie di networking.

Nel caso della ASL di Viterbo le strategie di networking hanno cercato di rispondere ad alcuni nodi critici rappresentati da una rete territoriale parcellizzata ed obsoleta, da un debole senso di appartenenza "alla azienda", da attese e contemporaneamente resistenze al cambiamento e ultimo ma non meno importante, da una strutturale debolezza nei sistemi gestionali.

La AUSL di Piacenza presentava invece una adeguata capacità quanto alla adozione di sistemi gestionali (in particolare programmazione e controllo); nodi critici erano invece rappresentati da ampia (e costosa) rete territoriale con una offerta poco strutturata e puntiforme insieme ad un modello organizzativo costruito attraverso interventi successivi e poco armonizzati e sincronizzati. Punti di forza della ASL di Piacenza, tale da facilitare interventi di networking erano l'enfasi sulle cure primarie, sulla rete dei servizi e sul governo clinico.

Diverso è stato di conseguenza l'orientamento strategico di fondo adottato dal manager di rete; nella ASL di Viterbo si trattava di creare, attraverso un processo di piano strategico, valori e culture condivise e soprattutto di promuovere e stimolare innovazione dal basso e diffusa, con l'obiettivo di creare una azienda sanitaria che funziona su reti¹⁴.

Nel caso della ASL di Piacenza invece il piano strategico è servito a sostegno del processo di rilancio di una azienda che già funzionava su reti di servizi sanitari

¹³ Si veda F Ripa di Meana Change management : casi a confronto Viterbo – Piacenza presentazione al Master in economia e gestione sanitaria Università Roma Tor Vergata 2005

¹⁴ L'Azienda USL in stretta coerenza con la strategia di promozione della innovazione dal basso ha inserito nel piano e messo in atto circa 100 progetti di microinnovazione. Per un quadro organico sui processi di innovazione nelle aziende sanitarie si veda Meneguzzo, Tanese. (2001).

(territoriali ed ospedalieri) con un obiettivo di sostenibilità organizzativa e finanziaria di medio periodo. In parallelo ai piani strategici che come abbiamo visto costituiscono sistema gestionale condiviso nelle due esperienze, il manager di rete ha privilegiato nelle due realtà diversi sistemi gestionali. Nella realtà di Viterbo si è attribuita particolare enfasi a sistemi gestionali più classici dal budgeting, alla contabilità direzionale alla definizione del sistema di deleghe e responsabilità (micro struttura). Nella realtà di Piacenza si è invece deciso di puntare, in alternativa ai sistemi di gestione più conosciuti, alla gestione per processi, alla re ingegnerizzazione, a sistemi di costo per attività (ABC), alla introduzione dei dipartimenti (macrostruttura) ed alla messa a regime del modello hub and spoke (Lega 2002). Particolare enfasi è stata riservata alla valutazione delle performance e dei risultati. In questa prospettiva il manager di rete ha fatto esplicito riferimento al concetto di *accountability* nelle aziende sanitarie pubbliche, in una duplice prospettiva, manageriale (misurazione e valutazione delle performance) e professionale (controllo strategico, bilanci partecipati).

Il terzo insieme è formato da quattro casi di studio, accomunati dalla presenza di una unica figura di direttore generale e fa riferimento ad un arco temporale di ben 18 anni. Nell'insieme sono inseriti una azienda ospedaliera universitaria, un azienda sanitaria locale direzionale, simile quanto a caratteristiche generali alle due aziende presenti nel secondo insieme, una consorzio tra aziende sanitarie ed una associazione non profit, che si pone come "ponte" tra il settore sanitario e quello culturale.¹⁵

Interessante è l'evoluzione delle competenze e delle abilità sulla progettazione e sul coordinamento di reti sviluppate dal network manager nelle diverse esperienze prese in esame. L'azienda ospedaliera universitaria L. Sacco di Milano (periodo analizzato 1991 – 1995) si è caratterizzata per iniziative volte al coordinamento strategico delle reti interne, attraverso un modello organizzativo basato sui dipartimenti e soprattutto un sistema di governo della imprenditorialità dei medici e dei professionals sanitari che avevano evidenziato all'epoca significativa capacità di attrazione di risorse finanziarie (attraverso logiche di fund raising e la creazione di associazioni non profit collegate

¹⁵ Si veda Rossi, 2008. Alcuni dei casi di studio ricordati in questo lavoro sono stati analizzati in vari articoli scritti da A. Rossi e pubblicati sulla rivista Mecosan (management ed economia sanitaria) negli ultimi anni.

all'ospedale) e tecnologiche. I sistemi gestionali che sono stati adottati a supporto del processo di cambiamento strategico ed organizzativo sono stati quindi mirati al governo delle reti "formali" ed informali interne all'ospedale. La prospettiva di promozione e gestione di reti si consolida in modo chiaro nel caso della Azienda USL Bologna Nord (periodo riferimento 1997 – 2002) in cui le logiche di pianificazione strategica sono servite, insieme agli altri sistemi gestionali, per consolidare la rete "verticale" interna, articolata sui servizi territoriali e sui servizi ospedalieri. Crescente rilevanza avevano assunto in questa fase sistemi di gestione e valorizzazione delle risorse umane, i sistemi di programmazione, budgeting e controllo focalizzati sui processi e non più sulle attività e soprattutto i sistemi per il miglioramento e lo sviluppo della qualità. In questa seconda esperienza il manager di rete si è misurato su nuovi ambiti di competenze; dalla gestione delle relazioni con gli stakeholders esterni alla azienda sanitaria locale e del confronto e benchmarking con altre aziende sanitarie ed ospedaliere, finalizzato alla attivazione di una rete informale di cooperazione interaziendale (conferenza sanitaria di area metropolitana). La prospettiva di reti di aziende si è pienamente affermata nel terzo caso di studio analizzato, quello del Consorzio di area vasta centro Toscana (periodo di riferimento 2002 -2005), destinato a promuovere modalità di cooperazione in due principali ambiti di intervento (acquisti e logistica) tra quattro aziende sanitarie locali e due aziende ospedaliere dell'area fiorentina. Va ricordato che da modello di rete informale il CAV centro è passato negli ultimi due anni ad un modello di rete formale strutturata rappresentato dagli ESTAV (ente strumentale di area vasta).

Il manager di rete è stato chiamato a "istituzionalizzare" le reti informali di coordinamento e collaborazione interna alla azienda stessa verso una azienda pubblica che offre competenze e conoscenze ad aree di attività (Acquisti ed investimenti, Tecnico e logistica; Amministrazione e gestione del personale) di altre aziende sanitarie.

Nei tre casi presi in esame, ed in particolare nel CAV centro Toscana, si sono introdotti alcuni sistemi di valutazione e misurazione delle performance dei network basati in prevalenza su risultati economico finanziari e di indicatori di capitale sociale (esperienza del piano per la salute nella AUSL Bologna Nord).

L'adozione di sistemi di valutazione delle performance delle reti consente di porre le basi per una risposta alla domanda di fondo sul valore pubblico creato dalle reti.

Infine l'ultimo caso analizzato, l'associazione Arte salute si sviluppa su un arco temporale di dieci anni e differisce dalla precedenti per assetto istituzionale, sistemi di governance, ambito di intervento e logiche di networking adottate. Arte e salute nasce da una scelta di gestione innovativa dei servizi di salute mentale, che combina promozione della salute con formazione professionale ed inserimento lavorativo nell'ambito artistico e culturale¹⁶.

Le logiche di networking sono state orientate a creare innovazione attraverso processi di apprendimento diffuso nel sistema sociale ed economico, negoziazione e cooperazione istituzionale tra i diversi attori e gestione delle relazioni con gli stakeholders; il manager di rete ha assunto un ruolo di promozione della innovazione e di individuazione di scenari futuri di intervento.

Debole è stato quindi l'utilizzo di sistemi gestionali di tipo tradizionale come programmazione, budgeting e controllo.

6 Riflessioni conclusive: profili e competenze dei manager di reti

Un contributo ulteriore proveniente dalla comparazione dei casi studio è stato esplorare la terza dimensione della gestione delle reti ossia identificare le competenze distintive del manager di reti pubbliche.

Le reti sono state definite come un "pooled authority system that is based more on expertise than on position" (Agranoff, 2003: 11). Centrali sono nel processo di attivazione delle reti le capacità del manager di stabilire legami e relazioni con i diversi soggetti, mettendo a loro disposizione informazioni coerenti con aspettative ed esigenze (Kickert, Klijn, Koppenjan, 1997; Meneguzzo, 1996; Meneguzzo 2001; Agranoff, 2003; Meneguzzo, Cepiku, 2008).

Altre due significative competenze risiedono rispettivamente nel predisporre e soprattutto nel facilitare le interazioni tra i diversi attori coinvolti nel network.

Molto importante nella fase di progettazione e di disegno delle interazioni è la capacità del management di introdurre ex ante modalità di regolazione dei conflitti che

¹⁶ In particolare le principali iniziative di Arte e salute sono stati spettacoli teatrali (206 repliche), gli spettacoli di arte burattinaia ed il teatro dei ragazzi e la "psicoradio".

potrebbero sorgere tra i diversi stakeholder. Il manager di rete assume un ruolo qualificante di facilitatore, con espliciti obiettivi di costruzione del consenso tra i diversi attori e soggetti e di promozione di una immagine unica e collettiva della rete. Il ruolo di facilitatore è emerso in modo evidente nelle relazioni interistituzionali tra i diversi livelli di governo; i manager di rete si sono mossi con l'obiettivo di creare un orientamento comune e consapevole delle diverse amministrazioni pubbliche (centrali, regionali e locali) alla realizzazione degli interventi, attraverso modalità di project management interistituzionale insieme alla attivazione di task force aperte al personale delle diverse amministrazioni pubbliche.

La assunzione di un ruolo di brokeraggio da parte dei manager costituisce quarta competenza distintiva; il broker della rete si prefigge di trovare un equilibrio tra i problemi e le esigenze cui deve essere data risposta con l'attivazione di network, le possibili soluzioni e gli attori.

La proposta della scuola olandese sui network è quella di valorizzare in senso imprenditoriale i manager di rete. Sono così individuate diverse tipologie di imprenditore / broker della rete, dal "direttore di orchestra", con un forte ruolo di leadership, ad un soft manager, con un orientamento volto al *laissez faire* in cui vengono messi intorno ad un tavolo i diversi soggetti, facilitandone l'interazione, senza intervento attivo da parte del broker sull'esito del processo di negoziazione. Terza tipologia è rappresentata dal "produttore cinematografico", fortemente coinvolto nei processi di interazione e negoziazione e deciso a mantenere una elevata e costante partecipazione dei vari attori al network.

Infine, l'ultima competenza distintiva risiede nella capacità di mediazione ed arbitraggio; tenere sempre aperti i canali di comunicazione tra i diversi soggetti coinvolti, segnalare le risorse che possono essere messe in campo per risolvere eventuali conflitti, fornire suggerimenti ed indicazioni sull'impiego delle risorse stesse. Altrettanto importanti sono le capacità di stimolare gli attori partecipanti ad una continua attenzione nelle tendenze in atto nell'ambiente esterno, ripensare alla configurazione e confini della rete.

In sintesi, le principali competenze includono quelle di innovazione ed imprenditorialità sociale, il rafforzamento e consolidamento di capacità di project management interistituzionale, l'introduzione e la diffusione di modalità di rendicontazione sociale,

sempre più necessarie in relazione alla pluralità ed alla numerosità di stakeholder coinvolti nella formulazione e nella realizzazione di progetti (Meneguzzo 2008). Altre competenze fanno riferimento alle attività di benchmarking e benchlearning. Inoltre, prevedendo le reti sovente l'introduzione di specifiche formule gestionali ed istituzionali alternative alla gestione diretta, l'acquisizione di competenze e tecniche manageriali direttamente legate alle analisi di fattibilità istituzionale, organizzativa logistica ed economico finanziaria che precedono la introduzione delle formule gestionali e di competenze e conoscenze finalizzate alla gestione ed al monitoraggio dei contratti con i fornitori esterni nei casi di adozione della formula contrattuale (esternalizzazione) divengono fondamentali.

Sempre tra i sistemi e le logiche manageriali vanno ricordati i sistemi per il miglioramento e lo sviluppo della qualità (TQM, ISO, CAF, EFQM) ed i sistemi di programmazione e controllo. Questi ultimi vanno ripensati in una prospettiva multidimensionale; questo riorientamento richiederà ai manager di rete di introdurre e potenziare sistemi di valutazione delle performance, che possono riprendere le esperienze di *balanced scorecard*, ma che devono sicuramente integrare nella valutazione multidimensionale elementi quali accessibilità, equità, efficacia ed impatto. In parallelo andranno rafforzate le logiche di accountability e rendicontazione sociale soprattutto nella prospettiva degli stakeholder esterni.

Importante infine è lo sviluppo di competenze di project management interistituzionale il cui focus è la gestione del sistema degli stakeholder interni ed esterni, interessati al progetto di intervento; occorre ricostruire la rete delle interrelazioni attuali e future che instaureranno tra di loro, capirne aspettative, interessi e possibile potere di veto sulle decisioni e soprattutto individuare spazi per la co-progettazione ed il co-finanziamento dei progetti stessi. Il project management interistituzionale vede integrati diversi strumenti come la mappatura degli stakeholder, la formulazione di mappe strategiche, le analisi sui processi di implementazione delle politiche pubbliche e trova applicazione in diversi settori, da quello sanitario e sociosanitario all'ambiente e sviluppo economico locale, caratterizzate da significative interazioni con il settore culturale (Cepiku Meneguzzo 2008)

Il profilo di network manager è stato efficacemente descritto da Agranoff (2003: 18): "Ordinarily this is someone who holds an administrative position in one key agency,

can command modest professional staff resources if needed, has control over potential donated in-house clerical and communication resources, and has the technical or professional respect of the other members. A network champion can be but is not always the convener or chairperson.”

Il quadro concettuale di riferimento sulle competenze di network management richiede una conferma empirica, partendo dalle esperienze in atto in atto di reti.

Come infatti mostra la successiva tabella riferita per ragioni di sintesi ai casi di studio relativi al settore sanitario, rilevante e chiara è la conferma delle ipotesi di ricerca presenti nella letteratura internazionale relative a competenze di messa a disposizione di informazioni e conoscenze agli attori interni ed esterni ed alla facilitazione delle interazioni (il ruolo di tessitore e di gestore di relazioni interistituzionali).

Ma crescente importanza stanno assumendo altri profili quali quello di “visionario” attento a pensare in modo strategico a diversi percorsi di evoluzione della configurazione delle reti e strettamente collegato alla attività di pianificazione strategica e di imprenditore, attento ad individuare opportunità ed occasioni, utili per lo sviluppo e la “sostenibilità” delle reti.

Tabella 2: La comparazione dei casi studio

	ASUR Marche INRCA	ASL Viterbo AUSL Piacenza	Azienda Ospedaliera Universitaria L Sacco Mi; AUSL Bologna Nord; Consorzio area vasta centro Toscana (ora ESTAV); associazione Arte e salute.
Arco temporale	03 - 06 ASUR 2006 ad oggi INRCA	97 – 2001 AUSL VT 03 – 07 AUSL Piacenza	1991 - 1995 Polo ospedaliero universitario L Sacco MI; 1997 – 2002 AUSL Bologna Nord; 02 – 05 Consorzio area vasta centro Toscana; 1998 2008 Arte e salute
Ruolo distintivo network manager	Focalizzazione sulle relazioni inter-istituzionali ed interaziendali ASUR; Focalizzazione sulle relazioni tra i diversi nodi della rete INRCA	Stimolare attenzione ed interesse alle reti sanitarie come vettore di innovazione e a supporto del consolidamento della cultura aziendale AUSL Viterbo Mantenere tensione ed orientamento al miglioramento ed allo sviluppo in una prospettiva di change management grazie alle reti sanitarie AUSL Piacenza	Progressiva e costante attenzione al governo ed al coordinamento delle reti dalle reti informali interne agli ospedali (Ospedale L Sacco Milano), al mantenere tensione al miglioramento ed alla innovazione (AUSL Bo nord), al creazione di una cultura aziendale integrando dimensioni delle reti interaziendali con la creazione di gruppo (CAVC Toscana) fino a reti aperte sul territorio (Arte e salute)

Competenze distintive	Visioning e disegno di rete ASUR Progettazione e sviluppo organizzativo (macro e micro) INRCA	Tessitore di reti di collaborazione inter-istituzionale Gestione del cambiamento strategico e organizzativo (in entrambe le ASL)	Visioning e disegno di rete Promotore ed architetto di reti di collaborazione interistituzionale (AUSL Bo nord) e di reti sociali (Arte e salute) Gestione del riorientamento strategico di reti di collaborazione e cooperazione verso il modello del gruppo aziendale (CAVC Toscana)
Problema strategico chiave	Creare rete / reti ASUR Consolidare la rete INRCA	Creare identità e cultura azienda a rete ASL VT Sostenibilità organizzativa e finanziaria e chiarezza rete <i>hub and spoke</i> ASL PC	Creazione di valore attraverso la rete Integrare logiche di management razionale con approcci partecipativi basati sul coinvolgimento degli attori presenti nelle reti
Sistemi gestionali adottati	Programmazione, <i>budgeting</i> e controllo; management strategico; gestione e sviluppo del personale; mappatura degli stakeholders e stakeholders engagement; progettazione organizzativa e <i>change management</i>	Pianificazione strategica (in entrambe le ASL) AUSL Viterbo contabilità costi, budgeting, sistema ruoli e responsabilità AUSL Piacenza Piacenza Activity based costing; gestione e re ingegnerizzazione per processi; organizzazione per dipartimenti e reti orizzontali (hub and spoke)	Pianificazione strategica (in tre esperienze) Pianificazione partecipata (patto per la salute); Sistemi di budgeting, programmazione e controllo Gestione e sviluppo delle risorse umane; Sistemi per il miglioramento della qualità; Comunicazione istituzionale e marketing sociale; progettazione organizzativa a livello macro e micro, gestione del cambiamento organizzativo
Evoluzione del network manager	Da "visionario" di rete ad amministratore di rete	Da innovatore su organizzazione, processi e reti a manager attento alla sostenibilità della innovazione	Da manager pubblico attento ai segnali su reti informali interne a network manager di reti sociali tra pubblico e non profit

Si tratta quindi di uno sviluppo dinamico delle capacità di network management che apre la strada ad ulteriore future riflessioni in un ambito di particolare interesse nel management strategico rappresentato dalle *dynamic capabilities*.

7 Bibliografia

- Agranoff R., Leveraging networks: a guide for public managers working across organizations, IBM Endowment for The Business of Government, 2003.
- Agranoff R., McGuire M., "Big questions in public network management research", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11, N. 3, pp. 295-326, 2001.
- Arcari A.M., (1996), Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete, Egea, Milano.
- Arcari A.M., Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete, Egea, Milano 1996.
- Azzini L., Autonomia e collaborazione tra le aziende, Giuffrè, Milano 1974.
- Bagdadli S. (2001), Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia ed all'estero, Milano, Egea.
- Berry F.S., Brower R.S., Ok Choi S., Goa W.X., Jang H.S., Kwon M., Word J., "Three traditions of network research: what the public management research agenda can learn from other research communities", *Public Administration Review*, n. 64/5, 2004.
- Cassandro P.E., *I gruppi aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 1962.
- Cepiku D., "Le reti di amministrazioni pubbliche nella prospettiva economico-aziendale", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 7/8, 2006.
- Cepiku D., Ferrari D., Greco A., "Governance e coordinamento strategico delle reti di aziende sanitarie", in *Mecosan: Management ed economia sanitaria*, N. 57, pp. 17-36, 2006.
- Cepiku D., Meneguzzo M., "Public sector networks: What can we learn from different approaches?", in Osborne S.P., Jenei G., Mc Laughlin K., Mike K., *Challenges of public management reforms. Theoretical perspectives and recommendations*, IRSPM-Budapest University, Hungary, pp. 103-133, 2004.
- Eglene O., Dawes S.S., Schneider C.A., "Authority and Leadership Patterns in Public Sector Knowledge Networks", *The American Review of Public Administration*, vol. 37: pp. 91 - 113, 2007.
- Fiorentini G., Meneguzzo M., Zangrandi A., (1987), "La pubblica amministrazione da sistema burocratico a network di servizi", in Fiocca R., eds., *Imprese senza confini. Sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende*, EtasLibri, Milano.
- Frey M., Meneguzzo M. "La sanità come volano dello sviluppo economico" AIES Associazione italiana economia sanitaria Venezia 2006
- Grandori A. (1989), "Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione", in *Economia & Management*, Vol. 7, marzo.
- Grandori A., "Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione", *Economia & Management*, Vol. 7, marzo, 1989.
- Kickert W.J.M., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*, Sage, London, 1997.
- King G., Keohane R., Verba S., *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton University Press, 1994.
- Lega F. (2002) *Gruppi e reti aziendali in sanità*, Egea, Milano.
- Lomi A., (1991), *Reti organizzative: teoria, tecnica e applicazioni*, Il Mulino Ricerca, Bologna.
- Lorenzoni G., eds., (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etaslibri, Milano.
- McElroy J.C., Shrader C.B., "Attribution Theories of Leadership and Network Analysis", *Journal of Management*, vol. 12: pp. 351 - 362, 1986.
- Mehra A., Smith B., Dixon A., Robertson B., "Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Issue 6, pp. 232-245, 2006.

- Meneguzzo M Tanese A. (2001) Sistemi sanitari regionali e capacità di innovazione delle aziende sanitarie : una periferia in movimento Management ed Economia sanitaria n 37.
- Meneguzzo M., Strategie e gestione delle reti di aziende sanitarie, Milano: Egea, 1996.
- Meneguzzo M. Zeolla G. Reti integrate e strategie di intervento nel settore culturale in Cantone Ticino Economia della cultura n.2, 2007
- Meneguzzo M., (1996), Strategie e gestione di reti di aziende sanitarie, Egea, Milano.
- Meneguzzo M., “Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della PA italiana”, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, vol. 11/12, 2005.
- Meneguzzo M., “Le reti sanitarie multiospedaliere e multiservizi:esperienze e prospettive di sviluppo nelle aree metropolitane”, in N. Dirindin, *Cooperazione e competizione nel sistema sanitario*, Bologna, Il Mulino, 2003.
- Meneguzzo M., Bagdadli S., “Le reti nel settore cultura”, in Meneguzzo M., Grossi R., *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale*, Milano: Touring Club Italiano, 2002.
- Meneguzzo M., Cepiku D., a cura di, (2008), *Network pubblici: Strategia, struttura e governance*, The McGraw Hill, Milano.
- Mollona E. (2000), Analisi dinamica dei sistemi aziendali, Milano, Egea.
- Morrell K., Hartley J., “A model of political leadership” *Human Relations*, vol. 59: pp. 483 - 504, 2006.
- Morrison A.M., “Networks: Beyond the hoopla”, *Leadership in Action*, Volume 1, Issue 3, pp: 1-3, 1981.
- Newman J., “Enter the Transformational Leader: Network Governance and the Micro-politics of Modernization”, *Sociology*, vol. 39: pp. 717 - 734, 2005.
- O’Toole L.J., “Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration”, *Public Administration Review*, N. 57, 1997.
- Oliver A., Ebers M., “Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organisational relationships”, *Organisation Studies*, 19: pp. 549-583, 1998.
- Parolini C. (1996) Rete del valore e strategie aziendali, Egea, Milano.
- Passaponti B., I gruppi e le altre forme di aggregazioni aziendali, Giuffrè. Milano, 1994.
- Perrone V., (1997), “La rete” in, Costa G., Nacamulli R.C.D., eds., *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol.2, Utet, Torino.
- Powell W.W., “Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 1990.
- Riparbelli A., Correlazioni e interdipendenze tra organismi aziendali, Colombo Corsi, Pisa, 1962.
- Rossi A., (2008), *Pianificazione strategica nel settore sanitario pubblico*, presentazione a NETMEGS (master of advanced studies in economia e gestione sanitaria), Università della Svizzera italiana Lugano.
- Rullani E., (1989), “Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione”, in *Economia e politica industriale*, N. 64.
- Salvemini S., Soda G., (2001), (a cura di), *Artwork & Network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell’industria culturale*, Egea, Milano.
- Soda G., (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.
- Yin R.K., *Case study research. Design and methods*, 2° edizione, Sage, Stati Uniti, 1995.