

Reti di conoscenza: Linee guida per l'analisi

Documento di lavoro

Heather Creech, responsabile "Knowledge Communications"

Aly Ramji, consulente per il Progetto

2004



Edizione italiana a cura di:

Zadig (Agenzia di editoria scientifica) per il progetto
Azioni - promuovere l'attività fisica per una vita in salute

Luglio 2010

Azioni

L'International Institute for Sustainable Development - IISD (Istituto internazionale per lo sviluppo sostenibile) contribuisce allo sviluppo sostenibile presentando raccomandazioni in materia di politiche commerciali e investimenti internazionali, economia, cambiamento climatico, misurazione e indicatori, gestione delle risorse naturali. Usando comunicazioni via internet lavora per divulgare i resoconti di negoziati internazionali e le conoscenze acquisite grazie a progetti di collaborazione con partner globali che conducono a una ricerca più rigorosa, alla costruzione di capacità nei Paesi in via di sviluppo e a un miglior dialogo tra Nord e Sud del mondo.

La *vision* dell'IISD è una vita migliore, sostenibile per tutti; la sua *mission* consiste nel portare avanti progetti innovativi che aiutino le società a vivere in modo sostenibile. L'IISD è sostenuto a livello operativo dal governo canadese attraverso la Canadian International Development Agency (CIDA) ed Environment Canada, oltre che dalla Provincia di Manitoba. I progetti dell'Istituto sono finanziati dal Governo canadese, dalla Provincia di Manitoba, da altri governi nazionali, da agenzie delle Nazioni Unite, da fondazioni e dal settore privato. L'IISD è registrato come ente di beneficenza in Canada e gode dello status 501(c)(3) negli Stati Uniti.

© 2004 International Institute for Sustainable Development
Pubblicato dall'International Institute for Sustainable Development

International Institute for Sustainable Development
161 Portage Avenue East, 6th Floor
Winnipeg, Manitoba
Canada R3B 0Y4
tel: +1 (204) 958-7700
fax: +1 (204) 958-7710
e-mail: info@iisd.ca
sito web: <http://www.iisd.org/>

Edizione italiana a cura di:
Zadig (Agenzia di editoria scientifica) per il progetto Azioni - promuovere l'attività fisica per una vita in salute
Luglio 2010
e-mail: azioni@ccm-network.it
sito web Azioni: www.ccm-network.it/azioni/
sito web Zadig: www.zadig.it

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 4 |
| COSA CERCARE NELL'ANALISI DI UNA RETE | 4 |
| A. EFFICACIA | 5 |
| <i>Il Piano Strategico della Rete</i> | <i>5</i> |
| 1. <i>Indicatori di cambiamento nella base di conoscenza</i> | <i>7</i> |
| 2. <i>Indicatori di cambiamento nelle prassi di comunicazione</i> | <i>8</i> |
| 3. <i>Indicatori di cambiamento nelle relazioni</i> | <i>9</i> |
| B. STRUTTURA E GOVERNANCE | 9 |
| 1. <i>Modalità di formazione della rete: scelta dei membri, scambio di aspettative</i> | <i>9</i> |
| 2. <i>Struttura della rete: natura delle relazioni di lavoro</i> | <i>10</i> |
| 3. <i>Formalizzazione della rete: governance e protocolli decisionali; elaborazione ed esecuzione dei piani di lavoro</i> | <i>10</i> |
| C. EFFICIENZA | 11 |
| 1. <i>Comunicazioni interne e interazione tra i membri</i> | <i>11</i> |
| 2. <i>Sostegno istituzionale</i> | <i>11</i> |
| 3. <i>Sistemi e procedure</i> | <i>12</i> |
| D. RISORSE E SOSTENIBILITÀ | 12 |
| 1. <i>Risorse umane</i> | <i>12</i> |
| 2. <i>Risorse finanziarie</i> | <i>13</i> |
| 3. <i>Scadenze</i> | <i>13</i> |
| 4. <i>Sostenibilità</i> | <i>13</i> |
| E. ANALISI DEL CICLO DI VITA | 14 |
| COMMENTI FINALI | 15 |
| APPENDICE 1: Processo di analisi della rete | 17 |
| APPENDICE 2: Campione per protocollo di intervista ai membri della rete | 18 |
| APPENDICE 3 Campione per protocollo di intervista a coloro che la rete cerca di influenzare | 20 |
| APPENDICE 4: Bibliografia | 21 |

Introduzione

Dopo aver passato gli ultimi anni a gestire le proprie reti e a fornire consulenza ad altri sull'argomento, l'IISD ha notato che manca ancora una regolamentazione o un quadro coerenti per il monitoraggio, l'analisi e la valutazione delle reti di conoscenza.¹

Le reti di conoscenza normalmente hanno a che fare con tre tipi di attività:

- *collaborazione nella ricerca e scambio di informazioni*: lo studio sistematico della questione o del problema, condotto congiuntamente da due o più membri della rete, o da un singolo che si avvale in modo significativo della consulenza di altri membri
- *coinvolgimento degli stakeholder*: passare dalla ricerca alle politiche e all'azione, attraverso un miglioramento delle comunicazioni e l'interazione con coloro che hanno la possibilità di sfruttarne i risultati
- *gestione delle reti*: creazione e gestione della struttura operativa necessaria a costruire le relazioni tra i partecipanti al fine di rafforzare la ricerca, le comunicazioni e il processo di coinvolgimento dei singoli componenti oltre che della rete nel suo complesso.

Si è notato che le valutazioni delle reti spesso iniziano con una procedura mirata a capire se le aspettative originali dei membri siano state rispettate e se ci siano osservazioni in proposito. La difficoltà di questo tipo di approccio è che le reti non sono valutate rispetto a parametri esterni i quali potrebbero risultare ottimali nello studio della *performance*, secondo quanto si sa dall'esperienza del *management* dei network. l'IISD ritiene che vi siano sufficienti conoscenze riguardo a come le reti possano e debbano essere gestite, per cui non è più sufficiente valutarle rispetto alle attese (eccessive o scarse) di chi vi è coinvolto.

Le raccomandazioni per il miglioramento della rete dovrebbero comprendere l'ottimizzazione delle aree di energia e resistenza al suo interno, la moderazione delle aspettative e il rafforzamento delle aree critiche che offrono prestazioni eccessivamente basse. L'analisi di una rete è una procedura importante per migliorarne il livello di prestazione, ma la letteratura sulle metodologie di analisi che si possono applicare direttamente alle reti è molto limitata. Questo documento costituisce il tentativo di sviluppare linee guida che possano essere utilizzate dai gestori delle reti oltre che da valutatori indipendenti.

L'ambito di interesse è costituito essenzialmente dalle reti di ricerca nel campo ambientale e dello sviluppo internazionale; più specificamente si tratta di reti strutturate o ufficiali di organizzazioni piuttosto che di comunità informali di singoli individui.

Lo scopo di questo documento di lavoro è esplorare i cinque fattori più importanti per le prestazioni delle reti con i relativi indicatori di successo. In conclusione si presenta una procedura-campione per l'analisi delle reti.

Cosa cercare nell'analisi di una rete

Ogni rete risponde a un insieme di circostanze uniche che riguardano le sfide che si propone di affrontare, le organizzazioni e gli individui disponibili e interessati a lavorare insieme, e le risorse disponibili per svolgere il lavoro. Tutte le reti hanno diversi scadenziari, capacità, traguardi e obiet-

¹“Una rete di conoscenze formali è costituita da un gruppo di istituzioni esperte che lavorano insieme per uno scopo comune, per consolidare le proprie capacità di ricerca e comunicazione, per condividere la conoscenza e sviluppare soluzioni adatte alle necessità di coloro che devono prendere decisioni a livello nazionale e internazionale.” Creech, H. and T. Willard, Strategic Intentions: Managing Knowledge Networks for Sustainable Development. Winnipeg: IISD, 2001. p19.

tivi. Di conseguenza, si tende a valutare le reti relativamente alle circostanze in cui sono state create e, più in particolare, ai finanziamenti stanziati per sostenerle. Ciononostante si è riscontrato che ci sono cinque aree di studio principali su cui dovrebbe concentrarsi le analisi delle reti.

1. **Efficacia:** i traguardi e gli obiettivi delle reti sono chiari e sono stati raggiunti; la rete sta sfruttando appieno i vantaggi della collaborazione? La conoscenza prodotta è rilevante ai fini delle necessità di coloro che devono prendere decisioni?
2. **Struttura e governance:** come è organizzata la rete e come sono prese le decisioni riguardanti le sue attività? Ci sono questioni strutturali che ne ostacolano l'efficacia?
3. **Efficienza:** i costi di transazione della collaborazione rappresentano una barriera significativa alla riuscita? Viene curata la capacità (*capacity*) di tutta la rete in modo da consolidare la capacità dei suoi componenti di collaborare alla ricerca e alle comunicazioni?
4. **Risorse e sostenibilità:** la rete dispone delle risorse richieste per operare?
5. **Ciclo di vita:** come sono le prestazioni della rete in confronto ad altre in fasi di sviluppo simili: qual è il *continuum* di crescita della rete?

A. Efficacia

Si è potuto osservare che gran parte delle reti formali in materia di ambiente e sviluppo non hanno un piano strategico. Quasi tutte le istituzioni ormai riconoscono il valore di questi piani per la gestione e misurazione del loro lavoro, ma questo argomento di studio non ha ancora raggiunto gruppi di istituzioni che lavorano insieme. Il lavoro di collaborazione è gestito tramite una serie di documenti: proposte di finanziamento, memorandum d'intesa, contratti di ricerca distribuiti a singoli membri, ordine del giorno delle assemblee annuali, ecc. Quello che manca è un piano di rete. Il maggior ostacolo all'analisi è la mancanza di un piano strategico rispetto al quale misurare i progressi. In mancanza di questo diventa molto più difficile stabilire ciò che la rete nel suo complesso spera di ottenere (non solo i beneficiari di una sovvenzione per la rete), oppure chi o cosa spera di influenzare o cambiare, e in che tempi.

Il piano strategico delle reti

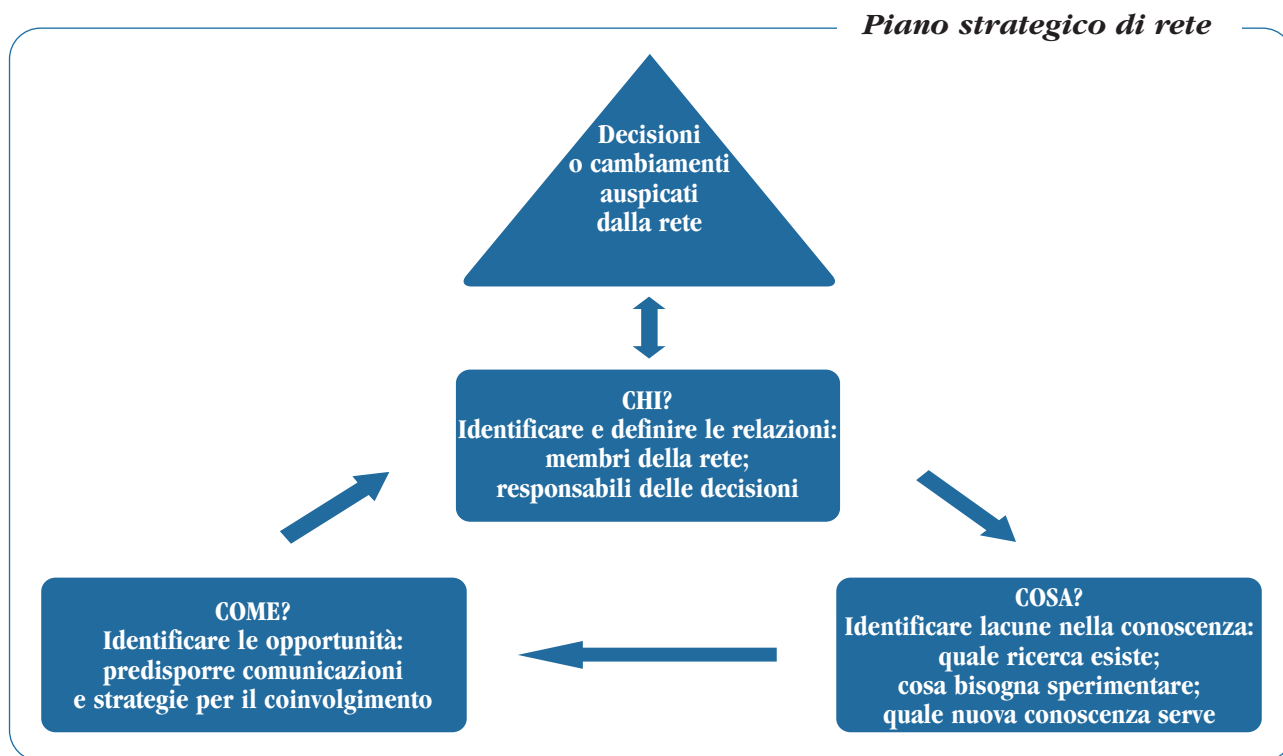
Le componenti principali di un piano strategico per le reti sono le seguenti.

1. Il punto di partenza per ciascuna rete dovrebbe essere un quadro chiaro di ciò a cui la rete è ancorata - un'espressione articolata della decisione o cambiamento che desidera influenzare o ottenere.
2. Il processo di influenzare e cambiare le politiche e le pratiche si basa sulla costruzione di relazioni e sull'utilizzo di queste ai fini del cambiamento. Il passo successivo nella creazione di un piano strategico consiste quindi nell'identificare le relazioni che la rete deve costruire e valorizzare:
 - coloro che hanno la possibilità di prendere decisioni o effettuare il cambiamento
 - coloro che possono influenzare direttamente i responsabili delle decisioni
 - coloro che, dalla società civile, possono influire sui responsabili delle decisioni
 - coloro che possono sostenere, rafforzare e consolidare le raccomandazioni delle reti, in particolare la comunità accademica e altri istituti di ricerca
 - i mezzi di comunicazione attraverso i quali la rete può raggiungere il pubblico
 - la comunità dei donatori che possono finanziare e sostenerne gli sforzi.

In alcune reti sono i membri stessi che possono realizzare il cambiamento e intraprendere azioni. Il ruolo dei singoli componenti della rete in quanto elemento di influenza e decisione dovrebbe essere sottolineato come parte della mappa di relazioni che la rete intende creare.

3. Una volta che la rete ha predisposto una mappa delle sue relazioni, deve analizzare che cosa questi destinatari hanno bisogno di sapere, per aiutarli a decidere o per influire sulla decisione. La rete deve stabilire quali conoscenze debbano essere fornite, incominciando dall'identificazione, analisi e presentazione delle conoscenze esistenti, per arrivare a nuove idee, concetti e applicazioni attraverso la ricerca e il lavoro sul campo.

4. La rete deve poi stabilire come trasferire questa conoscenza nelle mani di coloro che desidera influenzare. Lo si può fare in molti modi, per esempio con pubblicazioni in formato cartaceo ed elettronico, organizzazione di workshop, relazioni per conferenze, avvio di progetti di formazione e sviluppo delle capacità. In altre parole, sfruttando le varie opportunità per portare la conoscenza della rete al di fuori di essa e creare direttamente occasioni di crescita.



Si sa che nel valutare l'efficacia di una rete è difficile dimostrare la causalità - cioè che il lavoro di una rete ha portato direttamente alle decisioni auspiccate. Si possono tuttavia analizzare i cambiamenti incrementali - a livello di atteggiamenti, azioni e comportamenti - che ne rappresentano un esito diretto. Nello sviluppare indicatori per l'efficacia delle reti, gli autori sono stati influenzati dal cosiddetto "Outcome Mapping", un metodo di analisi sviluppato dall'International Development Research Centre (IDRC) nel 2001². In sintesi si tratta di concentrarsi sull'analisi degli esiti a livello di cambiamenti in comportamento, attività e relazioni, e sulla registrazione sistematica dei relativi segnali rispetto ai marcatori di progresso desiderato.

Disponendo di un piano strategico di rete, i membri possono iniziare ad arricchirlo con indicatori qualitativi o quantitativi (detti anche "marcatori di progresso") che li aiutano a valutare i cambiamenti come segnali dell'efficacia della rete. È importante a questo proposito la consultazione tra i membri della rete, in modo che questi ultimi imparino a riconoscere e registrare i vari tipi di cambiamento. Di seguito si elencano gli indicatori che per l'IISD sono risultati utili nella revisione dell'efficacia delle proprie reti.

² Per maggiori informazioni sull'Outcome Mapping, cfr. http://web.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html

1. *Indicatori di cambiamento nella base di conoscenza*

Attualmente, la maggior parte delle reti elenca i prodotti della ricerca (essenzialmente i documenti pubblicati) come indicatori del proprio contributo alle conoscenze del settore. Nell'analizzare i cambiamenti è necessario chiedersi in che misura la rete stia generando nuova conoscenza e/o dandole una veste nuova. La questione della rilevanza è cruciale: la conoscenza generata dalla rete è stata rilevante per coloro che ne sono al di fuori? Sanno di più, capiscono meglio, riescono a usare i contributi della rete?

I cambiamenti possono essere identificati attraverso diverse fonti:

- interviste con personaggi chiave che l'organizzazione ha cercato di influenzare, per capire da loro se la conoscenza portata dalla rete sia stata utile in qualche modo. È necessario determinare quali fossero i loro programmi di lavoro e se ci sia un collegamento tra le sfide che hanno dovuto affrontare e le informazioni fornite dalla rete. Sono a conoscenza di quanto prodotto dalla rete? Le idee della rete erano troppo nuove; li ha aiutati a definire nuovi problemi, creando o modificando programmi di lavoro; oppure ha fornito una sintesi di nuove idee che erano pronte per essere attuate? Dove si trova il valore aggiunto della rete in termini di conoscenza?
- riesame del *feedback* non richiesto (commenti sostanziosi sui rapporti pubblicati), ricevuto dalla rete da parte degli utenti. Ciò può essere un segnale di un aumento del sostegno intellettuale alla ricerca della rete fornito da esperti esterni
- bibliografie di riviste e citazioni, come indicatori dei riferimenti alla rete nella letteratura accademica e professionale
- supponendo che la rete disponga di un sito internet consolidato, i log al server possono indicare se vi sia stato un aumento dei visitatori e quali documenti siano consultati più di frequente.

Nell'analizzare i cambiamenti nella base di conoscenza è necessario anche valutare attentamente se la rete stia sfruttando i vantaggi del lavoro in collaborazione per la creazione di valore. Le reti creano nuove conoscenze e prospettive utilizzabili al di là della partecipazione immediata, ma è possibile creare conoscenza senza lavorare in una rete; il vantaggio consiste nella collaborazione al lavoro dei membri e nel valore aggiunto dal loro contributo critico e dalla discussione. La creazione di valore congiunto consiste nella creazione di nuove prospettive e conoscenze attraverso la collaborazione dei membri alla ricerca, ai progetti sul campo e ad altre attività. I relativi indicatori si basano su una serie di interazioni, tra cui:

- aumento della corrispondenza via e-mail tra due o più membri in materia di ricerca (analisi del livello di condivisione delle informazioni attraverso la rete)
- discussione importante riguardo a questioni relative alla ricerca durante gli incontri della rete, e la documentazione di queste discussioni
- *peer review* dei documenti da parte dei membri
- ricerca congiunta sui progetti
- redazione congiunta di testi.

Un secondo vantaggio importante del lavoro in rete è la costruzione di capacità tra i membri per avviare nuove ricerche rafforzando i contributi della rete alla conoscenza.

Gli indicatori dello sviluppo di capacità nella ricerca possono basarsi su:

- apprendimento dall'esperienza: svolgimento di ricerche specifiche o attività sul campo
- sostegno intellettuale al processo di ricerca fornito da esperti interni o esterni alla rete
- formazione di base relativa alle questioni da analizzare (compresi moduli di *e-learning*, sostegno per la partecipazione a conferenze, ecc)

- informazioni personalizzate fornite ai membri a sostegno della ricerca
- inserimento di giovani ricercatori nella rete, per aiutare il lavoro e consolidare la loro conoscenza degli argomenti trattati.

2. *Indicatori di cambiamento nelle prassi di comunicazione*

Per ottenere l'attenzione di chi prende e influenza le decisioni si deve far uso di una serie di canali e metodi. Si è osservato tuttavia che le prassi di comunicazione nelle reti sono tendenzialmente *ad hoc* - una relazione preparata e spedita, o una presentazione nel corso di una conferenza. In assenza di un piano strategico di rete, solitamente mancano anche le strategie di comunicazione per mettere in pratica la conoscenza di cui essa dispone. Per analizzare l'efficacia di una rete, è necessario valutare attentamente i metodi di comunicazione e i relativi cambiamenti metodologici nel corso del tempo. Un aumento del numero di documenti di ricerca prodotti da tutti i membri può indicare che si sta lavorando. D'altro canto, l'aumento di una serie di prodotti derivanti dalla ricerca, distribuiti in svariati modi, sulla base di quando i responsabili delle decisioni possono essere più ricettivi nei loro confronti, rivela un rafforzamento dell'efficacia delle prassi di comunicazione.

Inoltre, il lavoro in rete si basa sull'assunto che i decisori siano più disposti a rispondere a informazioni provenienti da un collettivo che non a una voce individuale. Per valutare l'efficacia di una rete è importante osservare se in effetti i singoli membri ne stiano promuovendo il lavoro (proprietà collettiva) invece che affidarsi al lavoro di una segreteria o di un coordinatore.

Tra gli indicatori di prassi comunicative efficaci si possono ricordare:

- gestione delle opportunità: quali sono stati i principali processi (negoziati, conferenze, ecc) a cui la rete avrebbe dovuto partecipare per promuovere la loro conoscenza/informazione; quali prodotti di conoscenza sono stati sviluppati specificamente in relazione a quei processi? I membri della rete hanno promosso attivamente i risultati del proprio lavoro in quei processi?
- creazione di opportunità: la rete ha organizzato workshop e consultazioni di propria iniziativa per informare e coinvolgere i decisori nei progressi della propria ricerca?
- uso di professionisti della comunicazione: si è osservato che le reti di conoscenza sono solitamente composte da ricercatori delle organizzazioni che vi appartengono. Un cambiamento significativo da controllare è se questi ricercatori stiano avvalendosi dell'assistenza di professionisti della comunicazione delle loro organizzazioni
- linee di prodotto: la rete ha prodotto solo documenti di ricerca, o ha iniziato a creare prodotti "derivati", come brevi note di politica, documentazione informativa, riassunti per riviste specializzate e newsletter? Pubblica su riviste accademiche o professionali, oltre a pubblicare autonomamente e distribuire i propri rapporti?
- la rete sfrutta efficacemente i media elettronici (siti web, liste e-mail, ecc)? La ricerca è disponibile su un sito web della rete? È altrettanto importante capire se i siti web dei singoli membri "rimandino" al sito della rete e alla ricerca di cui essa dispone. Esiste un elenco pubblico di e-mail che promuova il lavoro della rete, e i membri vi contribuiscono?
- uso di media a larga diffusione: i membri mettono in comune i propri contatti a livello di media e aiutano a sviluppare e distribuire i comunicati; preparano editoriali per giornali a larga diffusione?

In generale, è necessario coinvolgere, con livelli di impegno progressivi, i portatori di interesse su cui ciascun membro della rete cerca di influire.

3. *Indicatori di cambiamento nelle relazioni*

Le informazioni di per sé non spingono al cambiamento; sono le relazioni che producono cambiamenti nelle politiche e nelle prassi.³ Per valutare l'efficacia di una rete bisogna guardare ai tipi di relazioni che ha intessuto, con chi e a che scopo.

Ci sono vari modi per identificare i cambiamenti nel livello e nell'efficacia del coinvolgimento:

- interviste con i membri stessi della rete, per stabilire se la rete abbia un quadro chiaro dei programmi che intendeva influenzare e se le loro strategie di sviluppo della conoscenza e comunicazioni siano in linea con questo quadro. La rete ha capito bene chi siano le persone chiave che dovrebbero ricevere le informazioni e chi siano le persone di raccordo che, a loro volta, le possono influenzare? Dove si posiziona la rete rispetto ad altri fornitori di conoscenza ed elementi di influenza?
- interviste con persone chiave che la rete ha cercato di influenzare per capire chi conoscano al suo interno, come abbiano saputo del lavoro della rete e come abbiano iniziato a interessarsi a esso
- monitoraggio della partecipazione a eventi organizzati dalla rete: numero di partecipanti, settori rappresentati e relativo livello di influenza come segnali di un interesse crescente per le attività della rete e di un maggiore coinvolgimento di personaggi di alto livello
- i singoli membri dovrebbero anche controllare la loro interazione diretta con i principali responsabili delle decisioni/chi ha influenza su questioni relative alla ricerca della rete. Un numero crescente di incontri o contatti con persone chiave può indicare che i singoli membri stanno acquisendo più spazio nella geografia politica del proprio Paese o regione; che sono sempre più legittimati e stanno consolidando la propria reputazione
- infine, richieste dai responsabili delle decisioni di maggiori informazioni e lavoro (assegnazione di nuovi contratti; finanziamento di nuove proposte) come indicatori del successo nella costruzione di relazioni con loro
- le singole istituzioni possono influenzare effettivamente i responsabili delle decisioni, mentre la rete, grazie alla reputazione collettiva dei propri membri, al valore aggiunto della ricerca e al lavoro di comunicazione, può aumentare il livello di coinvolgimento sostenendolo per periodi prolungati.

B. *Struttura e governance*

Nel riesaminare i cambiamenti nelle attività e relazioni, può emergere che la rete stia ottenendo poco più che informazioni di base condivise tra i membri o la produzione di singoli rapporti di ricerca. Una prestazione meno che ottimale può essere dovuta al modo in cui la rete è stata allestita e in cui prende le decisioni. Per analizzare una rete bisogna tenere conto di alcune specifiche questioni relative a struttura e *governance*.

1. *Modalità di formazione della rete: scelta dei membri, scambio di aspettative*

- Esistevano dei criteri per la scelta dei membri (per esempio, reputazione nel campo di ricerca; interesse per gli obiettivi della rete; accesso al processo politico nei rispettivi Paesi)? La mancanza di prestazioni o la prestazione eccezionale di un dato partner è collegato al processo di selezione iniziale?

³ Creech e Willard, p 36.

- Perché i membri sono entrati nella rete?:
 - accesso ai fondi – erano interessati al solo fine di ottenere finanziamenti?
 - desiderio di sviluppare la capacità di lavorare sulle questioni – c’era un vero desiderio di formare una partnership e lavorare con gli altri?
 - costruzione di contatti e relazioni con altre organizzazioni affini
 - maggiore accesso alle informazioni in materia
 - la prestazione è collegata a una chiara articolazione o mancanza di trasparenza nell’espressione delle aspettative dei membri? Le aspettative corrispondono agli obiettivi?

2. *Struttura della rete: natura delle relazioni di lavoro*

- Qual è stato il modello della rete?:
 - “Hub and Spokes”: un’organizzazione gestisce il lavoro quotidiano della rete che funge da insieme di partnership di ricerca tra l’organizzazione coordinante e ciascuno dei singoli membri; vi è scarsa collaborazione tra questi. Simili partnership individuali possono essere estremamente produttive in termini di conoscenza sull’argomento per il socio oltre che per l’organizzazione coordinante, e possono ottenere esiti di influenza significativi presso le sedi politiche, nei rispettivi Paesi. Tuttavia è facile che il finanziamento avvenga più su base individuale che sotto l’ombrello della rete. Nel modello “hub and spokes” l’analisi dovrebbe valutare attentamente se il collettivo delle singole partnership abbia davvero prodotto un “vantaggio di rete” creando valore aggiunto, incentivando lo sviluppo di capacità e rafforzandone il coinvolgimento e l’influenza
 - modello di collaborazione: i membri interagiscono regolarmente tra loro e coi coordinatori. Le stesse organizzazioni coordinanti fungono da membri della rete, svolgendo la propria parte di ricerca, condivisione di informazioni e input al lavoro degli altri membri. In questo modello si deve prestare particolare attenzione nell’osservare se le funzioni di creazione di conoscenza, condivisione e costruzione di capacità e input al lavoro degli altri si trasmettano oltre i membri ad altre sedi e processi. Quando i membri si avvicinano e collaborano, spesso dimenticano di parlare ad altri fuori dalla rete
 - come avviene il coordinamento della rete? È ormai risaputo che per le reti è utile avere una persona in funzione di coordinatore; sempre più spesso questo ruolo è assegnato a un individuo. Tuttavia non è ancora diffusa la prassi di stilare un “mansionario”, o di chiedere ai membri della rete di valutare le prestazioni del coordinatore. I problemi di coordinamento possono infatti derivare dalla mancanza di un mansionario ufficiale e di analisi delle prestazioni del coordinatore.

3. *Formalizzazione della rete: governance e protocolli decisionali; elaborazione ed esecuzione di piani di lavoro*

- **Accordi con i donatori per il finanziamento.** C’è solo un’organizzazione responsabile nei confronti del donatore o si prevede che anche i membri lo siano direttamente? Chi si assume il maggior rischio finanziario e di reputazione in caso di successo o di fallimento? La prestazione forte/dominante di un membro è collegata alla sua assunzione di rischio; la scarsa prestazione di un dato membro è collegata alla mancanza di rischio e responsabilità?
- **Memorandum d’intesa.** Quali sono i doveri e le responsabilità dei membri specificati nei memorandum d’intesa o negli accordi in materia di *governance* della rete; sono sufficientemente chiari da permettere di porre i membri di fronte alle proprie responsabilità? Esistono meccanismi per l’assunzione di decisioni riguardo ai progetti della rete e alla raccolta fondi? Se non ci sono memorandum d’intesa o accordi in materia di *governance*, come fanno i membri a prendere decisioni riguardo al lavoro che la rete deve portare avanti?

- **Contratti con i membri (di solito come documentazione dello scambio di fondi per specifici progetti).** I contratti tra l'ente coordinante e il singolo membro sono strettamente bilaterali, in altri termini, mentre i contratti possono prevedere specifici corrispettivi in cambio dei finanziamenti, si dice qualcosa riguardo agli obblighi reciproci dei membri (che cosa si prevede che diano agli altri; che cosa è stato loro promesso che otterranno dagli altri)?
- **Ci sono piani di lavoro per i membri?** L'organizzazione si impegna nei confronti di un donatore attraverso un accordo di finanziamento tradotto in piani scritti di lavoro per i membri (dove i membri si impegnano a specifici livelli di partecipazione e corrispettivi)? Gli impegni presi dai membri nelle riunioni si trasformano in un piano di lavoro realizzabile (cioè, non solo la redazione di un verbale della riunione) rispetto al quale si può verificare la prestazione? In altre parole, i membri comprendono e hanno accettato ciò che è stato loro richiesto?

C. Efficienza

Si è spesso osservato che i costi di transazione nella collaborazione possono costituire una barriera considerevole alla riuscita. La riduzione di questi costi indica una gestione efficiente della rete. Nel valutare l'efficienza di una rete, si consiglia di tenere in considerazione le seguenti questioni relative alla gestione:

1. comunicazioni interne e interazione tra i membri
2. supporto istituzionale (impegno delle istituzioni coinvolte nella rete, al di là dei singoli partecipanti)
3. sistemi e procedure (sviluppo di proposte; contrattazione e contabilità; logistica per i workshop, ecc).

1. *Comunicazioni interne e interazione tra i membri*

Nel valutare le comunicazioni interne di una rete, è necessario cercare di capire se i membri dispongano di strumenti appropriati a sostegno della collaborazione e quanto ne facciano uso. Tra i segnali di buona comunicazione interna si possono citare:

- utilizzo di un mix di strumenti per coinvolgere i membri nella discussione e collaborazione, considerando che i membri potrebbero avere livelli diversi di conoscenza di questi strumenti (web, video conferenza, telefono, incontri personali, ecc)
- esistenza e utilizzo di una lista e-mail interna: è utilizzata solo per distribuire informazioni dal gruppo coordinante ai membri, oppure i membri stessi ne fanno un uso pro-attivo per divulgare le informazioni o parlare del proprio lavoro?
- livello di presenza e partecipazione agli incontri della rete.

2. *Sostegno istituzionale*

Il successo e la sostenibilità delle reti di conoscenza possono dipendere dal sostegno fornito dalle istituzioni da cui provengono i membri. È vero che i singoli ricercatori possono rappresentare le proprie organizzazioni nella rete, tuttavia è importante studiare quanto sostegno essi ricevano dalle proprie istituzioni per la partecipazione alla rete. Inoltre è importante cercare di capire se i ricercatori tengano informate le proprie istituzioni di appartenenza e le coinvolgano nelle attività della rete. Le domande da porsi sono quindi:

- la partecipazione alla rete è limitata a un singolo ricercatore di una istituzione oppure molte persone di questa istituzione sono coinvolte in vari aspetti del lavoro?
- il singolo ricercatore gode dell'appoggio della propria istituzione per partecipare alla rete, ovvero esistono conflitti tra le priorità istituzionali e quelle della rete? Se sì, come si affrontano?
- la partecipazione alla rete e i risultati del lavoro svolto al suo interno, come diventano parte della memoria collettiva dell'istituzione?
- le risposte a queste domande indicano il livello di costruzione di capacità in una rete (a livello individuale o istituzionale) e dove questo è conservato come fondamenta del lavoro futuro.

3. Sistemi e procedure

L'efficienza del funzionamento di una rete si riflette anche nei sistemi e nelle procedure a livello di contrattazione, sviluppo di proposte, esborsi finanziari, relazioni presentate ai membri e, a loro volta, ai donatori. Questa area di ricerca di solito si concentra sui compiti del coordinatore e dell'organizzazione responsabile della contabilità della rete. Le domande sono semplici: i membri sono soddisfatti o meno dei sistemi delle procedure; cosa si può fare per razionalizzarle?

Una lezione appresa dall'IISD sulla gestione delle reti è che riferire le attività del network a più donatori è eccessivamente oneroso per le notevoli discrepanze tra i requisiti da rendicontare. La soluzione consiste nel negoziare un quadro comune per la rendicontazione e uno scadenziario che soddisfi le necessità di tutti i donatori coinvolti.

D. Risorse e sostenibilità

Lavorare insieme per generare e condividere nuove conoscenze, per poi metterle in pratica, serve a costruire rapporti a lungo termine tra i membri della rete che ne permettono la sostenibilità. Tuttavia, senza adeguate risorse umane e finanziarie per un dato periodo di tempo, qualsiasi rete o organizzazione si troverà di fronte a una serie di ostacoli.

Per analizzare una rete, a livello di risorse, ci sono vari aspetti da considerare:

1. Risorse umane

- Stabilità della rete in termini di partecipazione e coordinamento: c'è stato un ricambio minimo a livello di singoli ricercatori che rappresentano la propria istituzione nella rete? Un ricambio limitato sta a indicare sia che i membri sono stati scelti accuratamente, sia il loro livello di coinvolgimento nel lavoro svolto.
- Tuttavia, nel lungo periodo, il ricambio limitato non sempre è positivo per la rete. È necessario valutare se la rete disponga dell'adeguata combinazione di competenze e abilità tra i propri membri per raggiungere gli obiettivi prefissi. È forse il momento di riesaminare la partecipazione alla rete?

2. *Risorse finanziarie*

- La rete dispone del sostegno finanziario e *in-kind* per svolgere il proprio lavoro? Insufficienti risorse finanziarie (sia reali sia percepite) potrebbero scoraggiare la partecipazione dei membri a qualsiasi rete. La sfida consiste nel valutare se vi sia, in effetti, un finanziamento sufficiente a raggiungere gli obiettivi e come esso sia stato condiviso e giustificato all'interno della rete.
- Inoltre è importante capire se solo una delle organizzazioni sia incaricata della raccolta fondi. I membri hanno collaborato a questa attività, attraverso proposte sviluppate dall'ente coordinante, ovvero raccogliendo essi stessi fondi aggiuntivi per sostenere i progetti della rete? La condivisione delle responsabilità finanziarie costituisce un segnale importante per capire se il network si stia muovendo come tale piuttosto che come un insieme di beneficiari di finanziamenti.
- L'esame delle risorse finanziarie può anche fornire indicazioni sull'efficacia della rete: se il finanziamento originario ha portato a contributi aggiuntivi o appalti per progetti specifici con uno o più membri, o per il network nel suo complesso, si può ritenere che vi sia un mercato per il lavoro di ricerca e comunicazione.

3. *Scadenze*

Uno dei preconcetti più diffusi riguardo alle reti è che, una volta create, debbano andare avanti per sempre. La chiusura dell'attività di una rete è spesso ritenuta un fallimento, mentre secondo l'IISD le reti di conoscenza dovrebbero essere basate sul tempo così come sullo scopo. Il tempo è una risorsa essenziale e limitata per i network, e come tale deve essere gestito. L'analisi deve basarsi su queste domande:

- la rete ha previsto clausole di *sunset* (durata massima) o di rinnovamento negli accordi con i propri membri? In altre parole, nel creare il network, i membri hanno concordato di lavorare insieme per uno specifico periodo di tempo, alla conclusione del quale avrebbero valutato i propri risultati per decidere se gli obiettivi siano stati raggiunti e porre fine alla rete? A questo punto potrebbero decidere di continuare o ampliare il lavoro, comunque anche l'eventuale "rinnovo" sarebbe soggetto a scadenza.
- i membri svolgono i propri compiti puntualmente o si verificano continui ritardi nei lavori e cose da consegnare che ostacolano l'efficienza e l'efficacia della rete?

4. *Sostenibilità*

Se i membri hanno una visione a lungo termine per la rete, diventa opportuno valutare se essa sia organizzata e gestita in modo da garantirne la sostenibilità nel lungo periodo. La costruzione e il mantenimento del sostegno finanziario da parte dei donatori è solo parte della questione: se il network prevede di lavorare per un periodo abbastanza lungo, è necessario affrontare una serie di questioni a livello di crescita organizzativa. Per quanto riguarda la sostenibilità, le domande da porsi sono:

- chi detiene la leadership della rete? C'è sufficiente condivisione tra i membri? Esiste un piano per la successione; la leadership può essere trasferita da un membro all'altro nel corso del tempo?
- i membri si sentono proprietari della rete? Cosa sperano di dare e ricevere da una partecipazione a lungo termine?
- la rete ha una gestione adattabile, basata sul monitoraggio interno del suo lavoro: la segreteria o i membri ridefiniscono in modo coerente i propri obiettivi e azioni in linea con le osservazioni su ciò che funziona o manca, nel piano strategico di rete, nella sua

- struttura e governance, o nell'efficienza del suo funzionamento?
- quali sono i meccanismi di anticipazione e risposta al cambiamento, in particolare all'ambiente esterno in cui la rete opera? Il network è in grado di rispondere a circostanze che richiedono un cambiamento nelle direzioni di ricerca, la creazione e condivisione di nuova conoscenza e la costruzione di nuove relazioni?

E. Analisi del ciclo di vita

All'IISD è stato chiesto, di tanto in tanto, di fare un confronto tra le prestazioni delle varie reti. Un'analisi comparativa richiede attenzione. Un network che non abbia raggiunto le aspettative rispetto alle intenzioni originali e ai criteri descritti nei paragrafi precedenti, potrebbe comunque sembrare avere avuto successo a confronto di altre reti. In questo modo si "abbassa il livello", riducendo l'incentivo al cambiamento e al miglioramento delle reti. Ciascuna rete è il prodotto unico di circostanze, rapporti e risorse; pertanto è difficile fare un raffronto equo. Ci si può tuttavia chiedere cosa sia da considerarsi normale nel funzionamento del network, rispetto al livello ottimale.

Il ciclo di vita è quindi studiato in quanto strumento utile all'analisi e alla valutazione delle reti. Può essere considerato come la crescita organizzativa delle rete dall'avvio del lavoro fino alla fase matura. Dalle osservazioni svolte si possono definire quattro fasi diverse: *start-up*; crescita (in aumento, in calo o costante); declino (che conduce alla chiusura o al rinnovamento); e sostenibilità nel lungo periodo. Si tratta di un'indagine interessante sul processo evolutivo di una rete; come e quando fattori esterni e interni, positivi e negativi, conducono all'espansione o contrazione della rete in ciascuna delle fasi di lavoro.

Per quanto si sa, non è ancora stata condotta un'analisi del ciclo di vita delle reti nel campo ambientale e dello sviluppo. Essa richiederebbe la descrizione di livelli di prestazione basati sulle fasi di sviluppo attraversate dalle reti nel corso della vita, illustrate come picchi e minimi nella sua storia, dove ciascun picco rappresenta l'aumento di produttività (espansione - aumento dell'output), e ciascun minimo il declino dell'organizzazione (contrazione - riduzione dell'output). È necessario uno studio più rigoroso e approfondito in materia. La tabella che segue contiene un quadro preliminare per quanto riguarda i cicli di sviluppo delle reti, sulla base delle osservazioni condotte.

| ANNI DI LAVORO | QUALITÀ DELL'INTERAZIONE E DEL LAVORO |
|----------------|--|
| 1-3 | <p>Periodo di formazione</p> <p>I membri iniziano a conoscersi, pur lavorando indipendentemente e con poca collaborazione. Si avverte un senso di territorialità; le priorità istituzionali hanno la precedenza sulle "amicizie" nella rete.</p> <p>Buona parte del lavoro è svolto individualmente - si crea nuova "conoscenza", sebbene non sempre "congiuntamente" con altri membri: essi sono produttivi anche se non interattivi.</p> <p>In questa fase può darsi che si investa tempo e denaro nella creazione di sistemi di collaborazione e procedure di sostegno alla collaborazione stessa. Grazie a un coordinamento efficace, è possibile che il lavoro dei singoli membri sia combinato per portare a successi "di rete".</p> |

| ANNI DI LAVORO | QUALITÀ DELL'INTERAZIONE E DEL LAVORO |
|----------------|---|
| 4-6 | <p>Status quo/crescita</p> <p>A questo punto dovrebbero risultare evidenti alcuni dei vantaggi del coordinamento: ci dovrebbero essere finanziamenti, appalti e piani di lavoro; i membri probabilmente si saranno incontrati varie volte; dovrebbe essere possibile valutare l'efficacia della rete in termini di contributi alla conoscenza, comunicazioni e relazioni con coloro che intende influenzare.</p> <p>I membri continuano a essere produttivi, ma iniziano anche a porsi domande sull'utilità di lavorare nel contesto di una rete e quale ne sia il valore aggiunto. Si tratta di un segnale della maturazione dei rapporti tra i membri che riconoscono in modo implicito, se non espressamente, la possibilità che essi limitino l'efficacia della rete non aggiungendo valore al lavoro reciproco.</p> <p>Se questa stagnazione non è ben controllata e se manca una risposta, allora i segni della scarsa prestazione iniziano a diventare evidenti: non si rispettano le scadenze, il lavoro non è portato a termine, ecc. Spesso, entro il quinto o sesto anno, la produttività è abbastanza alta, a indicare il coinvolgimento dei membri anche se la collaborazione non è sempre ottimale; oppure al contrario cala drammaticamente, con possibilità di fallimento e chiusura del lavoro della rete tra gli anni 7 e 10. Durante questa fase è possibile che tra i membri del network emergano coloro che realmente sono decisi.</p> |
| 7-10 | <p>Declino e rinnovamento</p> <p>A questo punto della loro storia, le reti possono andare in tre direzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ulteriore stagnazione e fallimento totale; o • consistente riduzione dell'attività, ridotta a semplice condivisione di informazioni nella rete; ovvero • vera collaborazione tra il nucleo principale dei membri, non necessariamente tra tutti. |
| 10+ | <p>Sostenibilità: costruzione di relazioni a lungo termine, interazione tra i membri con lavoro congiunto, <i>peer review</i>, comunicazioni e vero riconoscimento e influenza al di là della rete.</p> |

Si parte dall'assunto che la prestazione "normale" sia da analizzare in relazione alla quantità di tempo da cui si lavora. Nel valutare una rete, può essere interessante considerare la gamma di reti in generale, dal punto di vista specifico del loro sviluppo e delle prestazioni della rete in questione durante le varie fasi, mettendole a confronto con altre reti in posizione simile.

Commenti finali

Come per tutti i documenti di lavoro anche questo contributo al campo di analisi è destinato a sollevare molte altre domande. L'IISD ringrazia le seguenti persone per il proprio contributo alla redazione del documento:

- Mark Halle e David Boyer, IISD, che hanno dato la possibilità di sviluppare alcuni concetti al momento della revisione del Trade Knowledge Network, gestito congiuntamente dall'IISD e dall'International Centre for Trade and Sustainable Development
- Terry Smutylo, IDRC Evaluation Unit, che ha rivisto il documento
- Rinalia Abdul Rahim, direttore esecutivo, Global Knowledge Partnership (GKP), che ha sostenuto la revisione interna del piano strategico del GKP.

Sarebbe utile se le Linee guida stesse fossero ulteriormente verificate e l'IISD sta lavorando con altre reti ufficiali per capire se questo approccio possa essere loro utile.

Altri aspetti interessanti da approfondire sono:

- le Linee guida qui fornite possono essere applicate anche a reti più informali di individui - reti di sostegno, di esperti, comunità di prassi?

- si è notato che spesso le comunità informali si sviluppano attorno a reti più ufficiali:⁴ come si può valutare la funzionalità e i vantaggi di queste comunità ai fini del lavoro della rete (e vice versa)?
- la sezione sul “ciclo di vita” è particolarmente interessante: aiuta a capire che le reti, come le organizzazioni in genere, attraversano fasi di sviluppo. È necessario un lavoro di verifica e validazione degli assunti preliminari proposti riguardo a queste fasi.

Gli aggiornamenti del lavoro in corso saranno pubblicati in rete all'indirizzo:
<http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?id=632>

⁴ Per esempio, la comunità di esperti in materia di conoscenza per lo sviluppo si è raccolta attorno alla lista e-mail “GKD” [Global Knowledge Dialogue], come estensione del gruppo di organizzazioni all'interno del Global Knowledge Partnership.

Appendice 1: Processo di analisi della rete

Per la analisi di una rete l'IISD suggerisce di intraprendere i seguenti passi:

- 1. Consultazione dei membri** - Informazioni preliminari sul motivo dell'analisi (è gestita autonomamente oppure condotta da un consulente esterno; è svolta su richiesta dei membri, dei coordinatori o dei donatori?); discussione con i membri sugli scopi e gli obiettivi dell'analisi; richiesta della documentazione rilevante.
- 2. Revisione della documentazione** - La metodologia con cui la rete crea proposte e riferisce ai propri donatori. La tenuta dei verbali e lo svolgimento di tele-conferenze. Contratti con i membri in cui si descrivono le attività da intraprendere come parte del finanziamento ricevuto per la partecipazione alla rete. Questo comprende relazioni sui workshop, memorandum d'intesa e accordi in materia di *governance*.
- 3. Protocollo di intervista coi singoli membri** - Si allega un campione. Le domande sono studiate al fine di identificare eventuali segnali di cambiamento nella capacità di ricerca, rapporti con i responsabili delle decisioni, con gli altri membri della rete, oltre a eventuali altri cambiamenti per quanto riguarda la partecipazione degli intervistati al network.
- 4. Protocollo di intervista con persone/enti identificati come quelli che la rete cerca di influenzare** - Si allega un campione. Le domande sono studiate al fine di capire se la conoscenza della rete sia rilevante per le necessita delle persone/enti intervistati; come sono coinvolti nella rete.
- 5. Discussione in sede di riunione plenaria della rete – identificazione dell'energia per il cambiamento** - Un approccio all'analisi del tipo *Appreciative Inquiry* (indagine di apprezzamento) si basa sulle esperienze positive: che cosa ha funzionato, si è rivelato entusiasmante, ha arricchito, fornito informazioni utili - l'assunto è che i problemi diventano meno difficili o meno importanti se si lavora utilizzando l'energia del gruppo.

Durante una riunione plenaria del network, ai membri si chiede di condividere le seguenti riflessioni ed esperienze:

- a. descrivete l'esperienza migliore che avete avuto nella rete: quando la partecipazione alla rete vi ha maggiormente emozionato, quando avete sentito di avere ottenuto qualcosa di utile?
 - b. a che cosa attribuite maggior valore nella rete?
- 6. Bozza di analisi e raccomandazioni** - Da distribuire a tutti i membri per commentare e verificare le risultanze.
 - 7. Rapporto di analisi**
 - 8. Piano di lavoro in risposta alle raccomandazioni** - La relazione non dovrebbe essere la conclusione dell'analisi. Parte del processo dovrebbe anche essere dedicata all'elaborazione del piano di lavoro per la fase successiva della rete.

Appendice 2:

Campione per protocollo di intervista ai membri della rete

A. Efficacia della rete:

1. Cosa speravate di ottenere attraverso la rete?

Spunti:

- Aumento della conoscenza: identificazione di una priorità per il vostro Paese/regione; contributo alla ricerca su una questione prioritaria?
- Esercitare influenza: su un programma politico nazionale (o internazionale)?
- Costruire relazioni: allargare l'interesse e il sostegno a temi prioritari?
- Altro.

2. Cosa speravate di guadagnare dalla partecipazione alla rete?

Spunti:

- Ottenere accesso alle informazioni da parte di altri esperti?
- Aumentare l'influenza e il prestigio della vostra organizzazione a livello nazionale, internazionale?
- Altro.

3. Come intendevate contribuire alla rete?

Spunti:

- Con la vostra conoscenza/esperienza?
- Dando accesso ai vostri canali di comunicazione?
- Altro.

4. Chi avreste voluto influenzare maggiormente partecipando alla rete?

Spunti:

- Responsabili delle decisioni a livello locale?
- La vostra organizzazione?
- Altri membri della rete?
- Altri, fuori dalla rete?

5. Secondo voi cosa è cambiato come esito della vostra partecipazione alla rete?

Spunti:

- Per la vostra ricerca?
- Per la vostra interazione con i responsabili delle decisioni a livello locale?
- Nelle vostre relazioni con gli altri membri della rete?
- Nei livelli di consapevolezza/conoscenza a livello nazionale/internazionale delle questioni di cui la rete si occupa?
- Altro.

B. Efficienza della rete:

1. Che cosa funziona bene nella rete e dovrebbe essere proseguito? Che cosa non funziona bene e dovrebbe essere migliorato/interrotto?

Spunti:

- Interazione con i membri (comunicazioni interne)?
- Utilizzo del sito web della rete (comunicazioni esterne)?

2. Ritenete di avere ricevuto un buon sostegno dalla vostra istituzione per il lavoro nella rete? Come avete integrato il vostro lavoro all'interno del network con il resto dell'attività istituzionale?

3. I sistemi e le procedure della rete si sono rivelati soddisfacenti?

Spunti:

- Contratti?
- Sostegno finanziario?
- Corrispondenza, *listserv*, incontri?
- Interazione con i coordinatori?

Appendice 3: Campione per protocollo di intervista a coloro che la rete cerca di influenzare

1. La persona conosce la rete o i singoli membri della rete?
 - Che percezione ha del ruolo o contributo della rete alle questioni su cui sta lavorando?
 - Secondo la persona intervistata, il network che cosa ha ottenuto o prodotto di particolarmente rilevante? (spunto per workshop, presentazioni a conferenze, rapporti di ricerca, liste e-mail, siti web, ecc).
2. Quali sono stati i principali processi o programmi di lavoro nei quali la rete è stata attiva o avrebbe dovuto esserlo?
 - Quali prodotti di conoscenza ha sviluppato la rete specificamente per quei processi/programmi di lavoro?
 - Quale valore ha aggiunto il network al dibattito?
3. La conoscenza della rete è stata di attualità?
 - La rete era troppo avanti rispetto al programma di lavoro?
 - Le informazioni erano rilevanti rispetto a questioni di importanza immediata per i componenti?
 - Il responsabile delle decisioni dispone di informazioni maggiori/migliori rispetto a prima?
4. La rete ha un'idea ben chiara di quali siano le sue "componenti"?
 - Chi sono le persone chiave che dovrebbero ricevere le informazioni?
 - Chi sono le persone "di ricordo" che a loro volta possono influire sulle persone chiave?
 - Il network ha intessuto relazioni con le persone giuste?
5. Quali strategie di comunicazione ha utilizzato la rete:
 - La persona intervistata come ha saputo della rete; come ha ricevuto i prodotti chiave della ricerca; sono stati mandati per posta elettronica; è arrivato un avviso tramite *listserv* o una fonte secondaria; come utilizzano il sito internet della rete, ecc.
6. I prodotti della ricerca erano in un formato utile per la persona intervistata?
7. Il contenuto era credibile, affidabile?
8. Si tratta di una questione su cui la rete ha un'esperienza riconosciuta?
9. Che posizione ha la rete in confronto ad altri attori in questo campo?
 - C'è stata una pubblicazione o ente, al di fuori della rete, che hanno trovato particolarmente utile; che differenza c'è rispetto alla rete?
 - Il network è riuscito a crearsi una propria nicchia?

Appendice 4: Bibliografia

1. Participation, relationships and dynamic change: New thinking on evaluating the work of international networks. Madeline Church et al. 2002.
http://www.ucl.ac.uk/dpu/k_s/publications/working_papers/a-e/WP_121.pdf
2. Towards a conceptual framework for evaluating international social change networks. Martha Nuñez and Ricardo Wilson-Grau.
<http://www.mande.co.uk/docs/Towards%20a%20Conceptual%20Framework%20for%20Evaluating%20Networks.pdf>
3. Evaluation of Community Networks, Kim Gregson, Charlotte Ford. School of Library & Information Science, Indiana University, Bloomington, Indiana.
<http://www.asis.org/Conferences/MY98/Gregson.htm>
4. Monitoring and evaluating stakeholder participation in agriculture and rural development projects: a literature review - Marilee Karl, November 2003.
<http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0074.htm>
5. Measuring the Unmeasurable: Planning, Monitoring and Evaluation of Networks. Edited by Marilee Karl with Anita Anand, Floris Blankenberg, Allert van den Ham and Adrian Saldanha. 1999.
<http://www.wfsnews.org/book2.html>
6. Network evaluation from the everyday life perspective: a tool for capacity building and voice.
http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/16606/file/Horelli20030918.pdf
7. Knowledge and Learning in Online Networks in Development: A Social Capital Perspective by Sarah Cummings, Richard Heeks & Marleen Huysman.
http://www.sed.manchester.ac.uk/idpm/research/publications/wp/di/di_wp16.htm
8. A partnership of equals? Working with southern NGOs: Vicky Brehm / INTRAC, UK / ID21 Development Reporting Service.
<http://www.eldis.org/id21ext/s8bvb1g1.html>
9. Evaluating Collaborations: Challenges and Methods by Taylor-Powell, Ellen and Rossing, Boyd.
<http://danr.ucop.edu/eee-aea/rossing.html>
10. Measuring while you manage: planning, monitoring and evaluation knowledge networks. Heather Creech. http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_evaluation.pdf