

## Development and Validation of a Multidimensional Scale for the Assessment of Territorial Networks Functioning: the Network Evaluation Scale (NET.E-Scale)

### Sviluppo e validazione di una scala multidimensionale per la valutazione del funzionamento delle reti territoriali: la Network Evaluation Scale (NET.E-Scale)

**Francesco De Maria**

University of Florence, Department of Education, Languages, Interculture, Literatures and Psychology, Florence (Italy)

**Manuel Sbriglione**

University of Florence, Department of Education, Languages, Interculture, Literatures and Psychology, Florence (Italy)

**Giorgia Pasquali**

University of Florence, Department of Education, Languages, Interculture, Literatures and Psychology, Florence (Italy)

**Giovanna Del Gobbo**

University of Florence, Department of Education, Languages, Interculture, Literatures and Psychology, Florence (Italy)

**Martina Pacifici**

University of Florence, Department of Education, Languages, Interculture, Literatures and Psychology, Florence (Italy)



Double blind peer review

**Citation:** De Maria, F. et al. (2025). Development and Validation of a Multidimensional Scale for the Assessment of Territorial Networks Functioning: the Network Evaluation Scale (NET.E-Scale). *Italian Journal of Educational Research*, 35, 104-125  
<https://doi.org/10.7346/sird-022025-p104>

**Copyright:** © 2025 Author(s). This is an open access, peer-reviewed article published by Pensa Multimedia and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. IJEDR is the official journal of Italian Society of Educational Research ([www.sird.it](http://www.sird.it)).

**Received:** August 25, 2025

**Accepted:** December 3, 2025

**Published:** December 27, 2025

**Pensa MultiMedia / ISSN 2038-9744**

**<https://doi.org/10.7346/sird-022025-p104>**

#### Abstract

The complexity of educational and social projects involving a variety of targets and stakeholders requires organizations to work in partnership through structured and effective territorial networks. In this scenario, the need emerges for tools capable of rigorously evaluating the functioning of such networks. This paper describes the development and validation of a multidimensional scale (NET.E-Scale), structured into five conceptual dimensions and twenty-five indicators, designed to detect internal and external processes, resources and dynamics of networks functioning. Data analysis highlights the centrality of internal dimensions (network characteristics, organizational and decision-making processes, and internal resources) as determinants of network effectiveness, in line with the literature on the quality of relational processes, the building of social capital, and the development of organizational learning. The NET.E-Scale shows robust and significant relationships between latent and observed variables, supporting the validity of the conceptual model and potential transferability to different contexts. The use of the tool is part of social impact assessment and evaluative research in complex educational projects, contributing to a framework in which social impact assessment is configured as a device for continuing education and professional development.

**Keywords:** Territorial Networks Functioning; Measurement Scale; Learning Organization; Social Impact Assessment

#### Riassunto

La complessità dei progetti educativi e sociali che coinvolgono una pluralità di target e stakeholder richiede alle organizzazioni di lavorare in partenariato attraverso reti territoriali strutturate ed efficaci. In questo scenario emerge la necessità di disporre di strumenti capaci di valutare in modo rigoroso il funzionamento di tali reti. Il presente contributo descrive lo sviluppo e la validazione di una scala multidimensionale (NET.E-Scale) articolata in cinque dimensioni concettuali e venticinque indicatori, progettata per rilevare processi, risorse e dinamiche di funzionamento interne ed esterne alle reti. L'analisi dei dati mette in evidenza la centralità delle dimensioni interne – caratteristiche della rete, processi organizzativi e decisionali, risorse interne – come fattori determinanti per l'efficacia delle reti, in linea con la letteratura sulla qualità dei processi relazionali, la costruzione di capitale sociale e lo sviluppo dell'apprendimento organizzativo. La NET.E-Scale evidenzia relazioni robuste e significative tra variabili latenti e osservate, a supporto della validità del modello concettuale e della potenziale trasferibilità in diversi contesti. L'utilizzo dello strumento si inserisce tra le azioni di valutazione d'impatto sociale e ricerca valutativa di progetti educativi complessi, contribuendo a delineare un quadro in cui la valutazione di impatto sociale si configura come dispositivo di formazione continua e sviluppo professionale.

**Parole chiave:** Funzionamento delle reti territoriali; Scala di misura; Apprendimento organizzativo; Valutazione di impatto sociale

#### Credit author statement

Il presente contributo rappresenta il risultato delle attività di Ricerca Valutativa e Valutazione di Impatto Sociale condotte dagli Autori all'interno dei progetti ParticipAction – Un passo avanti della Comunità (Umbria) e Futuro Aperto – Un luogo per crescere con gli altri e immaginare il domani (Liguria). La NET.E-Scale è stata sviluppata e validata dagli Autori e dal gruppo di ricerca del Dipartimento FORLIPSLI, Università degli Studi di Firenze. Lo strumento costituisce un prodotto originale di ricerca scientifica e non è attribuibile in via esclusiva ai singoli progetti nei quali è stato applicato. La riproduzione e l'utilizzo sono consentiti nel rispetto della normativa vigente in materia di copyright e con obbligo di citazione della fonte. La struttura e i contenuti del contributo sono stati elaborati in modo condiviso dagli Autori. Per la sua elaborazione finale: F. De Maria ha scritto i paragrafi 4, 5, 6, 7 e 8; M. Sbriglione ha scritto il paragrafo 3; G. Pasquali e G. Del Gobbo hanno scritto i paragrafi 1 e 2; G. Del Gobbo ha scritto il paragrafo 9. Il Paragrafo 7.5 è stato scritto congiuntamente da F. De Maria e M. Pacifici. Quest'ultima si è occupata inoltre dell'analisi statistica dei dati. Si ringraziano Silvia Montorsi, Giulia Biagi e Silvia Iossa per il contributo fornito – a partire dal 2020, con ruoli e responsabilità differenti – nella realizzazione di specifiche attività di ricerca e raccolta dati.

## 1. Il ruolo delle reti territoriali nei progetti educativi e sociali: sfide e opportunità

Le reti territoriali, intese come partenariati composti da più organizzazioni che collaborano su azioni comuni (ad esempio progetti finanziati, ma anche tavoli di lavoro tematici), svolgono funzioni strategiche per il supporto, la progettazione e l'attuazione di interventi educativi e sociali. Enti pubblici, privati e del terzo settore sono chiamati a ripensare il valore trasformativo e formativo che il lavoro di rete può generare per il territorio e la società.

Le reti, infatti, non devono essere concepite come semplici configurazioni organizzative, ma come catalizzatori di processi di innovazione capaci di mettere in connessione saperi, risorse e azioni (Federighi, 2006). Rappresentano spazi di co-progettazione che richiedono mediazione e governance partecipata per favorire adeguate analisi del presente, funzionali a ripensare e costruire scenari futuri. Visioni comuni del senso dell'agire educativo consentono alle reti di modellare e incidere sull'ecosistema formativo dei diversi territori. In questa prospettiva, le reti territoriali possono essere ri-considerate come dispositivi in grado di attivare e distribuire risorse, rilevare i bisogni del territorio e della comunità ed infine produrre risposte coese e sistematiche in grado di valorizzare fattori come la prossimità territoriale (Trigilia, 2009), rafforzando il senso di comunità.

Il ruolo delle reti nei progetti educativi e sociali si lega strettamente alla capacità dei soggetti coinvolti di rendere visibile e attivare il capitale sociale (Weber, Fischhoff, Galli, & Marietti, 2000), attraverso forme di partenariato efficaci ed estese. A questo proposito, come sottolineano gli autori Putnam, Leonardi, e Nanetti (1993), la densità di reti all'interno di un dato territorio agisce a favore del benessere collettivo, in quanto le relazioni, la fiducia e la reciprocità che vengono generate migliorano la cooperazione.

Il riconoscimento di queste funzioni consente di definire le reti non più esclusivamente come strumenti di coordinamento, ma anche come spazi legittimati nei quali si costruiscono significati condivisi e si alimentano dinamiche di riconoscimento e apprendimento reciproco. Il capitale sociale generato dalle reti acquisisce maggiore valore formativo/trasformativo nel momento in cui le relazioni tra pari, lo scambio di saperi e la riflessione critica, si configurano all'interno di vere e proprie comunità di pratica (Wenger, 2006). In questo quadro possono attivarsi processi di apprendimento e innovazione (Federighi, 2006), quest'ultima intesa come la capacità di elaborare nuove soluzioni in grado di rispondere efficacemente a problemi complessi, portando alla ridefinizione di ruoli, relazioni e modalità decisionali. Tali processi, tuttavia, sono direttamente correlati alla capacità delle reti di creare ambienti in cui il sapere è distribuito e continuamente negoziato (Trigilia, 2009), ma soprattutto alla possibilità che le reti riescano ad esprimere le proprie potenzialità costituendosi esse stesse come ambienti di apprendimento reciproco e di gestione della conoscenza prodotta (Han, Yoon, & Chae, 2020; Lefebvre, Sorenson, Henschion, & Gellynck, 2016).

L'introduzione di elementi di intenzionalità educativa per la promozione di efficaci *learning networks* richiede la messa a fuoco dei fattori che possono favorire o ostacolare questi processi. In ambito pedagogico, la crescente attenzione alle comunità educanti (Del Gobbo et al., 2022) richiede, in particolare, di poter osservare e analizzare in modo efficace la complessità delle reti per arrivare a definire forme e modalità di accompagnamento e supporto.

La presenza di progettualità territoriali articolate e complesse<sup>1</sup> offre l'opportunità di indagare il funzionamento delle reti non solo sul piano organizzativo, quanto sulla possibilità di generare un impatto in termini di sviluppo di capacità di attivazione, gestione e creazione del capitale sociale necessario ad affrontare problematiche educative emergenti nei territori.

Tale prospettiva di lettura amplia la considerazione tradizionale dell'impatto che un progetto educativo può avere e richiede strumenti di monitoraggio e valutazione adeguati. I modelli di valutazione, spesso, basati su logiche lineari causa-effetto e su indicatori esclusivamente quantitativi rispetto ai risultati attesi, possono rivelarsi inadeguati nel cogliere la complessità dei processi collaborativi, la ricchezza delle intera-

1 Un riferimento è rappresentato dai progetti promossi nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, operativo dal 2016, destinato al sostegno di interventi sperimentali finalizzati a rimuovere gli ostacoli economici, sociali e culturali che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori. Le linee strategiche del Fondo sono definite da un Comitato di indirizzo paritetico tra Fondazioni di origine bancaria, Governo e Terzo settore, con la partecipazione di INAPP ed EIEF. L'attuazione operativa è affidata a Con i Bambini, Impresa Sociale partecipata dalla Fondazione Con il Sud, che gestisce bandi e iniziative per l'assegnazione delle risorse.

zioni e gli effetti trasformativi che vengono generati all'interno dei partenariati. In risposta alla necessità di raccogliere evidenze in relazione a queste dimensioni, appare necessaria l'impostazione di percorsi di ricerca valutativa in grado di definire modelli di valutazione dinamici, multidimensionali e *multi-mixed methods*, volti a considerare non solo gli output, ma anche i processi relazionali, la capacità di adattamento e la sostenibilità degli interventi (Cepiku, 2013). La considerazione di questi elementi consente di indagare le reti – nel loro funzionamento e nella loro capacità di generare impatto – come ecosistemi, aperti e adattivi, nei quali il valore sociale non è prodotto dai singoli attori, ma emerge dall'interazione di tutti coloro che partecipano al lavoro di rete. In quest'ottica, valutare le reti significa non solo misurare ciò che producono, ma comprenderne il funzionamento, l'evoluzione e la cultura organizzativa (Bellotti, 2020).

La valutazione può, dunque, acquisire una funzione trasformativa di accompagnamento diventando un'azione funzionale non solo al monitoraggio degli esiti, ma anche alla riflessione collettiva e alla ridefinizione delle strategie rafforzando parallelamente la governance della rete e il dialogo tra attori. Questa impostazione richiede un approccio partecipativo e necessita la definizione di strumenti capaci di seguire e supportare le reti nei propri percorsi evolutivi per promuovere una cultura dell'apprendimento continuo (Rossi, Freeman, & Lipsey, 1999) e della valutazione/autovalutazione attraverso processi critico-riflessivi basati su evidenze. Si tratta di sostenere la consapevolezza che, per raggiungere alti livelli di impatto, occorre sviluppare la capacità di apprendere dai processi attivati costruendo sistemi di monitoraggio e valutazione che consentano di disporre di dati per adeguare, innovare e progettare azioni che possano rispondere efficacemente ai bisogni del territorio e alle trasformazioni del contesto (Keast, Mandell, & Agranoff, 2014).

## 2. Dinamiche di interazione tra rete e contesto: fattori strategici per l'efficacia dei progetti educativi

Il funzionamento delle reti territoriali e dei partenariati non può essere considerato e compreso ponendo attenzione solo alle componenti e ai fattori endogeni: le reti, infatti, si originano e agiscono nella continua interazione con il contesto e si trovano a dover costantemente negoziare la propria efficacia in relazione a condizioni esterne che ne influenzano la coerenza, la stabilità e la sostenibilità. Alcuni di questi elementi esogeni, pur essendo esterni alla rete, possono essere gestiti dai soggetti coinvolti; altri, invece, sono rappresentati da caratteristiche del territorio, spesso legati all'ambiente istituzionale e culturale e, per questo, difficilmente modificabili.

L'accessibilità e la qualità delle informazioni disponibili su un dato territorio rappresentano un semplice esempio che può condizionare un progetto fin dalla fase di avvio. Una rete, benché ben strutturata, se opera all'interno di un ambiente in cui le informazioni sono frammentate, difficili da reperire o con particolari vincoli di accesso, può incorrere in ostacoli che non consentono di operare in modo funzionale ed efficace (Keast et al., 2014). La gestione di tali fattori esogeni di rischio richiede alle reti di sviluppare consapevolezza e capacità di dotarsi di strumenti che possano facilitare comunque l'osservazione e la lettura dei contesti. La consapevolezza dei limiti e dei vincoli, parallelamente alla consapevolezza della rilevanza che può avere per un progetto la circolazione dei saperi contestuali (Bellotti, 2020), può favorire l'individuazione di soluzioni alternative. Il ruolo degli attori istituzionali, e dunque la capacità di promuoverne il coinvolgimento e l'attivazione, può essere determinante: affinché sia possibile una presa in carico dei risultati finali (a garanzia della sostenibilità futura dei progetti), l'engagement del livello politico-istituzionale appare tanto essenziale quanto potenzialmente condizionato dalla presenza o assenza di misure e pratiche a supporto di progettualità promosse e gestite dal basso. Le criticità, in tal senso, possono essere rappresentate dall'assenza o dalla debolezza di politiche territoriali coerenti con gli obiettivi delle reti, da apparati istituzionali frammentati o dal disallineamento con i bisogni territoriali rilevati, dallo scarso riconoscimento e legittimazione da parte delle istituzioni (Keast et al., 2014). In presenza di tali fattori di contesto, le reti possono comunque svolgere un ruolo importante creando condizioni favorevoli alla promozione di dialogo e negoziazione, agendo, in tal senso, una funzione trasformativa con potenziale impatto sulle politiche territoriali.

Un'altra dimensione esogena è rappresentata dalla predisposizione culturale, relazionale e organizzativa del territorio in cui la rete si genera e agisce. Contesti caratterizzati da pratiche di competizione e scarsa abitudine alla co-progettazione, pongono alla rete sfide aggiuntive di tessitura dei rapporti e di esplicitazione e costruzione di capitale sociale (Putnam et al., 1993).

Dal punto di vista dei fattori endogeni di rischio, i partenariati, per funzionare, devono basarsi sulla costruzione di connessioni forti: infatti, lo scambio di know-how all'interno della rete tra i diversi livelli operativi, nonostante venga riconosciuto come elemento strategico a supporto dell'apprendimento organizzativo, è invece spesso dato per scontato (Federighi, 2006). Ne deriva che, anche la possibilità di apprendere è spesso condizionata dalla presenza o meno di attori-ponte capaci di creare sinergie e individuare quei livelli di integrazione e complementarità necessari (Burt, 2018), la cui mancanza può bloccare il flusso di conoscenze, ostacolando anche quei processi di *benchlearning* (Bellotti, 2020) che si reggono sulla disponibilità degli attori di condividere risorse e conoscenze.

Si comprende come nel lavoro di rete le capacità di coinvolgimento e di interazione con gli stakeholder risultino strategiche per poter pianificare e co-progettare intercettando bisogni territoriali, distribuendo le risorse in modo equo e accedendo a linee di finanziamento che possono garantire interventi ed esperienze educative diversificate rispetto alle esigenze rilevate (Striano, 2012). L'engagement degli stakeholder quali famiglie, imprese, associazioni e università, se guidato da ascolto, reciprocità e progettualità condivisa, può rafforzare la legittimazione della rete e la sua capacità di impatto sul territorio. Infine, il coinvolgimento di differenti soggetti presenti nel sistema locale, può trasformare il partenariato in un laboratorio di apprendimento sociale (Del Gobbo, Torlone, & Galeotti, 2018).

### 3. L'apprendimento organizzativo come leva per lo sviluppo di reti d'innovazione

Come riconosciuto dai principali autori in letteratura nei campi del *knowledge management* e della *learning organization* (Argote, 2011; 2013; Argyris & Schön, 1996; 1997; Fiol & Lyles, 1985; Nonaka & Takeuchi, 1995), far parte di una rete efficiente, attiva e consolidata rappresenta un importante fattore chiave per la diffusione della conoscenza, il miglioramento continuo e la capacità di apprendimento all'interno delle organizzazioni. L'apprendimento organizzativo è un costrutto teorico emerso negli anni Settanta che individua la differenza tra le organizzazioni non sulla base della propria struttura, quanto piuttosto relativamente al senso che le persone attribuiscono al proprio agire. L'apprendimento organizzativo si identifica in quell'insieme di processi che guidano l'organizzazione nell'analisi critica del proprio modello organizzativo, fatto di strategie ed interventi gestionali, affinché si possano acquisire gli strumenti necessari per migliorare l'efficacia organizzativa e raggiungere con più semplicità i risultati attesi (Del Gobbo, 2016).

Argyris e Schön (1996; 1997) hanno teorizzato il concetto di learning organization (LO), secondo il quale all'interno dell'organizzazione i soggetti non sono solo agenti che mettono in atto azioni, ma anche motori del cambiamento che si verifica all'interno dell'organizzazione stessa. L'apprendimento si configura come un processo costante e diffuso, in cui la capacità di imparare diventa un obiettivo strategico, trasformando l'individuazione e la correzione degli errori in un momento di crescita collettiva.

La conoscenza organizzativa acquisita e trasmessa nel tempo, al punto di essere interiorizzata nella cultura aziendale (Nonaka & Takeuchi, 1985), acquisisce un valore aggiunto nella misura in cui sono le persone che, secondo modalità condivise e collaborative, contribuiscono ai processi produttivi non solo in termini di mero profitto, ma con un'attenzione allo sviluppo sociale e sostenibile (SEE, 2015). È attraverso il know-how maturato dai singoli individui che, dopo essere stato trasferito al contesto organizzativo, è possibile generare nuovi apprendimenti e, dunque, dei cambiamenti concreti (Argote, 2011; 2013).

Alla luce di tali costrutti teorici, è possibile compiere un'azione di interconnessione tra il tema del funzionamento delle reti e l'apprendimento organizzativo. Il dialogo, lo scambio, il confronto e la collaborazione a più livelli tra stakeholder facenti parte di uno stesso contesto organizzativo sono fattori essenziali in grado di determinare un adeguato livello di knowledge management, osservando come non si tratti solamente di saper gestire ed utilizzare efficacemente la conoscenza organizzativa, al fine di raggiungere obiettivi e risultati, ma anche di considerare il processo di apprendimento endogeno di cui l'organizzazione, e gli individui che la compongono, è protagonista e che necessita di interventi di valutazione costanti (Bennet & Bennet, 2004) che siano strategicamente pianificati, goal-oriented e condivisi all'interno della rete (Oliveira & Pinho, 2009).

Facendo riferimento in modo specifico a progettualità e interventi di carattere educativo, affinché una rete di partenariato all'interno di un territorio funzioni è, inoltre, indispensabile che si sviluppi uno spirito collaborativo in grado di mettere i propri membri nella condizione di co-progettare efficacemente, laddove



per co-progettazione si intende un'azione volta a definire e realizzare interventi ad hoc per soddisfare bisogni chiari e specifici. Tale assunto implica che la co-progettazione debba prevedere: 1) un alto livello di engagement delle organizzazioni della rete; 2) la collaborazione tra settore pubblico e privato; 3) la cura dell'interesse pubblico, per rispondere ad un bisogno collettivo e condiviso (Borzaga, Fazzi, & Rosignoli, 2023; D.lgs. n. 117/2017; Marucci, 2024). Dunque, è tramite forme relazionali collaborative che le organizzazioni sociali possono orientare la propria azione progettuale verso il raggiungimento di obiettivi condivisi e socialmente utili (Galeotti, 2020; Marucci, 2024; Palumbo, 2001), sfruttando il valore formativo della collaborazione per generare apprendimento organizzativo (Galeotti, 2020). Costituire una rete di collaborazione è fondamentale, così come lo è valorizzare le dimensioni della responsabilità educativa e della progettazione strategicamente orientata al monitoraggio e alla risoluzione dei problemi e, in conseguenza di ciò, allo sviluppo della rete (Galligani & Riccardo, 2022).

Federighi (2006), in linea con quanto esplicitato, individua una serie di competenze professionali fondamentali per il funzionamento efficace di una rete di innovazione, sottolineando la necessità di saper costruire una visione condivisa e sostenibile, attraverso l'attivazione e l'esercizio del pensiero strategico. È altresì essenziale fornire supporto agli stakeholder, interni ed esterni, gestendone le relazioni, le risorse, le motivazioni e la visione complessiva. Risulta inoltre cruciale la promozione di misure atte a incentivare l'apprendimento e la partecipazione all'interno della rete. Sono rilevanti anche le competenze manageriali, di *awareness building*, di *problem framing* e *problem solving*, la capacità di reperire risorse, finanziarie e non, e la costruzione di alleanze strategiche. La capacità di gestione delle risorse, il lavoro in team, l'organizzazione e la pianificazione, la gestione dei rischi e l'individuazione di soluzioni sostenibili completano, infine, il quadro delle competenze utili al funzionamento di una rete complessa.

In questa cornice, l'attenzione alle risorse umane copre un ruolo di rilievo, poiché lo sviluppo del capitale sociale, così come inteso da Coleman (1990), necessita di reti di interazione a sostegno di forme di apprendimento. Ciò significa che l'innovazione stessa si fonda sul funzionamento della rete quale condizione di base sia per lo sviluppo personale, sia per le organizzazioni (Federighi, 2006). Tale dimensione collettiva, permette agli stakeholder della rete di contribuire allo sviluppo di fiducia reciproca (Coleman, 1990; Fukuyama, 1996; Granovetter, 1985; Portes, 1998; Putnam et al., 1993), non solo internamente ma anche al di fuori di essa. Difatti, la rete che mantiene un'apertura verso l'esterno, attivando relazioni di cooperazione con soggetti non appartenenti al partenariato, può far accrescere l'efficacia dei processi attivati e favorire l'evoluzione e la creazione di nuove connessioni (Galligani & Riccardo, 2022; Salvini, Riccardo, Vasca, & Psaroudakis, 2019). È necessario sviluppare un modello organizzativo che integri operativamente le competenze eterogenee presenti, promuovendo scambio, riflessività e innovazione tramite una struttura orizzontale. Infine, le progettualità condivise possono orientare una trasformazione sistemica della comunità territoriale, promuovendo una visione collettiva che valorizzi il ruolo educativo di ogni attore coinvolto (Galligani & Riccardo, 2022). Ciò è possibile anche grazie ad un'attenzione verso gli aspetti legati alla comunicazione efficace, adattata ai diversi stakeholder, fondamentale per garantire comprensione, legittimazione e utilizzo dei risultati ottenuti, con conseguente disseminazione non solo all'interno, quale elemento di apprendimento organizzativo, ma anche all'esterno delle reti (European Commission, 2024).

Data la problematicità della questione, il funzionamento di una rete di partenariato complessa, dunque, non può prescindere dalla presenza di forme di leadership efficaci e sostenibili che adottino un approccio sistemico, multilivello e integrativo, finalizzato alla gestione simultanea di obiettivi complessi e condivisi (Sajjad, Eweje, & Raziq, 2024; Schad & Bansal, 2018; Schad e Smith, 2019), oltre che dall'adozione di una prospettiva di *participatory governance* (Marucci, 2024) come modello di sviluppo e innovazione per una gestione efficace del cambiamento (Di Iacovo, 2014).

#### 4. Valutare il funzionamento di una rete territoriale

Le riflessioni fin qui sviluppate fanno emergere il ruolo centrale e decisivo del lavoro che un gruppo di organizzazioni compie all'interno di una rete territoriale o di un partenariato di progetto. Funzionamento e apprendimento si configurano come processi strettamente interconnessi, che si influenzano reciprocamente e che possono incidere in modo significativo sui differenti esiti e sul successo di un progetto educativo complesso, in termini di efficacia delle azioni, ottenimento di risultati coerenti e cambiamenti generati,

soprattutto quando esso interviene su più ambiti tematici, interessa molteplici stakeholder di un territorio e raggiunge differenti target. La valutazione dell'impatto sociale generato all'interno di progetti educativi complessi rappresenta una sfida per la ricerca pedagogica, in quanto la misurazione dell'impatto fa riferimento all'esplicitazione degli effetti e delle trasformazioni che un'azione produce sui beneficiari diretti (minori, famiglie, etc.), ma anche su organizzazioni, territori, comunità educante, in termini di sviluppo di competenze e professionalità (Clark et al., 2004; White, 2010; Venturi, 2019; Zamagni, Venturi, & Rago, 2015).

A partire dal 2020, gli Autori hanno potuto realizzare due esperienze di valutazione di impatto sociale in due progetti educativi finanziati da Con i bambini, Impresa Sociale<sup>2</sup> di cui il Dipartimento di Formazione Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia dell'Università degli Studi di Firenze è partner. Le azioni sono state impostate secondo un disegno di ricerca valutativa che integra un approccio partecipativo (*Participatory Evaluation*) (Cousins & Whitmore, 1998; Palumbo, 2003; Torre, 2010) e *community-based* (*Community-Based Participatory Research*) (Israel et al., 2019), orientato in particolare alla valutazione partecipata dei cambiamenti prodotti sugli stakeholders coinvolti e dell'impatto generato su beneficiari diretti e indiretti (Torrighiani, 2009). Le azioni di valutazione si ispirano inoltre ai principi dell'*Empowerment Evaluation* (Fetterman & Wandersman, 2007), concepita non solo per rilevare e documentare i cambiamenti generati, ma anche per promuovere processi di apprendimento organizzativo, cambiamento sociale ed empowerment degli attori coinvolti. Tale approccio si fonda su dieci principi cardine che fanno da guida nell'analisi e nell'interpretazione dei risultati: miglioramento continuo, *ownership* comunitaria, inclusione, partecipazione democratica, giustizia sociale, valorizzazione della conoscenza locale, strategie evidence-based, capacity building, apprendimento organizzativo e *accountability*. L'impianto metodologico adottato è di tipo *multi e mixed method* (Creswell & Clark, 2011; Trinchero & Robasto, 2019), con un'attenzione specifica alle applicazioni pratiche e agli scopi dell'uso dei metodi misti nelle pratiche valutative, in particolare la triangolazione e la complementarità di metodi e strumenti (Greene, Caracelli, & Graham, 1989; Stame, 2007; 2021) che consentono di cogliere la complessità dei fenomeni indagati e di restituire evidenze utili al miglioramento delle pratiche.

Coerentemente con il quadro metodologico adottato, uno degli assi centrali dell'azione di valutazione di impatto, in coerenza con il disegno di ricerca valutativa, fa riferimento all'analisi delle competenze degli attori organizzativi coinvolti nella realizzazione del progetto, con particolare attenzione alla loro capacità di analizzare i bisogni formativi, progettare gli interventi e valutare i processi attivati. L'obiettivo è quello di verificare in che misura tali competenze permettono di costruire attività coerenti e mirate rispetto ai risultati di apprendimento attesi dal progetto. L'ipotesi che ha orientato il lavoro si basa sull'idea che il rafforzamento di tali competenze, oltre a incidere direttamente sulla progettazione e realizzazione delle attività, possa generare un impatto indiretto e significativo su altri ambiti, quali il funzionamento delle reti territoriali, l'innovazione dei servizi educativi e formativi, l'attivazione e la partecipazione della comunità educante, la co-progettazione tra diversi attori e la sensibilizzazione degli attori istituzionali. In tal senso, le azioni di valutazione di impatto assumono una funzione di accompagnamento del partenariato e diventano esse stesse un dispositivo formativo (Bernstein, 1990; Federighi, 1997) capace di promuovere opportunità di accesso alla pratica valutativa da parte degli attori coinvolti. Questi ultimi diventano protagonisti del processo valutativo-formativo attivato all'interno del proprio contesto organizzativo, valutando i processi messi in atto e autovalutando al contempo gli apprendimenti e gli impatti generati nella comunità<sup>3</sup>.

Date queste premesse, un'azione centrale del disegno di valutazione ha riguardato la costruzione di una scala di autovalutazione del funzionamento di una rete territoriale e della percezione che i partner hanno sulla gestione dei processi organizzativi all'interno di progetti educativi complessi.

2 Progetto *ParticipAction – Un passo avanti nella comunità*, avviato nel 2020 e conclusosi nel gennaio 2025, realizzato nel comune di Perugia; progetto *Futuro Aperto – Un luogo per crescere con gli altri e immaginare il domani*, iniziato nel 2022 e attualmente in corso, realizzato nell'area geografica ligure-apuana.

3 Per maggiori approfondimenti si veda *La Valutazione di impatto sociale in progetti educativi complessi. Esperienze sul campo e prospettive di ricerca educativa* (De Maria, Del Gobbo, Patera, & Torre, 2025): convegno realizzato a Firenze il 3 luglio 2025 (<https://forlilpsi.unifi.it/public-engagement>).

## 5. Costruzione della Network Evaluation Scale (NET.E-Scale)

La NET.E-Scale, nella sua versione finale presentata in questo contributo, è il risultato di un percorso di ricerca quali-quantitativo avviato nel 2020 e sviluppato nell'ambito dei due progetti educativi sopra citati. I dati qui riportati si riferiscono in particolare all'applicazione dello strumento all'interno del Progetto Futuro Aperto<sup>4</sup>, attualmente ancora in corso, che prevede una somministrazione longitudinale della scala sia al termine del progetto, sia a due anni dalla sua conclusione.

La scala fa parte di un questionario strutturato denominato *Il Valore della Rete*, composto da 5 sezioni:

1. dati socio-anagrafici (cinque domande a risposta multipla);
2. responsabilità all'interno della propria organizzazione – collaborazione con attori esterni (due domande multi-item su scala Likert 1-5);
3. aree problema percepite nel proprio territorio – processi e aree di lavoro della propria organizzazione (due domande multi-item su scala Likert 1-5);
4. lavoro di rete e collaborazione con attori esterni sulle aree problematiche individuate dal progetto (una domanda con matrice a doppia entrata che incrocia le variabili Aree problematiche e Stakeholder);
5. funzionamento della rete territoriale.

Quest'ultima sezione costituisce propriamente la *Network Evaluation Scale* (NET.E-Scale) costituita da 25 item suddivisi in cinque dimensioni determinanti. Il processo di costruzione della scala di misura ha seguito, in forma adattata, la procedura di sviluppo illustrata da DeVellis (2017):

- definizione dell'oggetto da misurare ed esplicitazione dei costrutti indagati, delle dimensioni e delle teorie di riferimento;
- costruzione dello strumento, generazione del contenuto e delle tipologie di domande;
- revisione dello strumento per la validazione del contenuto;
- somministrazione del questionario;
- validazione statistica e modellizzazione.

La NET.E-Scale rappresenta l'esito di un adattamento del modello di Cepiku (2013) a quattro dimensioni determinanti, che propone un approccio dinamico e multidimensionale per valutare la performance delle reti, attraverso la definizione di quattro aree: *Exogenous factors*, *External resources and support*, *Network Management (processes and structures)*, *Internal resources (trust across the network)*. Un ulteriore contributo alla definizione delle aree determinanti e degli indicatori della NET.E-Scale è stato offerto dal Common Assessment Framework (Bellotti, 2020), in particolare dal *criterio 7. People Results*, e dal sub-criterio *7.1 Perception measurements*, relativo alla valutazione delle percezioni del personale riguardo al funzionamento della propria organizzazione, ai prodotti e ai servizi forniti, alla dirigenza e al sistema di gestione. La comparazione tra i due quadri concettuali ha portato alla definizione di una struttura della scala in cinque aree determinanti:

- sono state mantenute e tradotte le aree (1) “Fattori esterni”, (2) “Risorse esterne” e (3) “Risorse interne”, del modello di Cepiku (2013);
- è stata adattata l'area *Network Management* (Cepiku, 2023) e declinata in (4) “Caratteristiche della rete”, con un focus maggiore sulla qualità strutturale e relazionale della rete stessa come organizza-

4 Progetto nato da un intervento ambizioso e innovativo di co-progettazione pubblico-privata, fino ad oggi mai concretizzato all'interno dell'area geografica ligure-apuana. Si tratta di un progetto pensato per offrire nuove opportunità educative e formative alle giovani generazioni di ragazzi e ragazze in età compresa tra i 12 e i 17 anni che vertono in condizioni di vulnerabilità socioeconomica e culturale. *Futuro Aperto* punta alla diversificazione degli interventi educativi, formativi e ludico-ricreativi ai quali i e le giovani non avrebbero possibilità di accesso, non solo per mancanza di risorse economiche ma per lo stato di povertà educativa in cui versano.

- zione estesa, ossia variabili non riconducibili interamente né alle risorse interne del partenariato o delle organizzazioni partner, né ai processi organizzativi e decisionali attuati all'interno della rete;
- è stata declinata una quinta area denominata (5) “Processi organizzativi e decisionali”, adattando in modo specifico il sub-criterio 7.1 del Common Assessment Framework (Bellotti, 2020), dando maggiore enfasi alle dinamiche e ai processi di management e innovazione interni alla rete.

La generazione operativa dei 25 indicatori, relativi e coerenti con le cinque aree determinanti, e la successiva formulazione dei 25 item, sono state inoltre rese possibili grazie:

- al contributo della letteratura analizzata sul ruolo delle reti territoriali nei progetti educativi, sulle dinamiche di interazione tra rete e contesto, sui processi di apprendimento organizzativo e di innovazione sociale;
- alle azioni di ricerca qualitative realizzate nell'ambito delle attività di valutazione partecipata e formazione continua previste dal disegno di ricerca valutativa: interviste, focus group, attività laboratoriali e momenti di riflessione condivisa con il partenariato, che hanno consentito di raccogliere dati empirici relativi alle dinamiche collaborative, ai processi decisionali, alla qualità delle relazioni e alla distribuzione delle responsabilità nella gestione del progetto.

La NET.E-Scale ha assunto dunque una struttura finale a 5 dimensioni determinanti declinate in 25 indicatori a cui corrispondono 25 item su scala Likert 1-5 (1=pochissimo, 2=poco, 3=moderatamente, 4=molto, 5=moltissimo). Sia per i fattori determinanti che per gli indicatori sono stati definiti metadati esplicativi utili alla disambiguazione di concetti e contenuti (Tabella 1).

In fase di definizione del protocollo di somministrazione, per facilitare la comprensione degli item da parte del campione e la corretta compilazione del questionario, è stata inoltre predisposta una legenda descrittiva dei termini di uso frequente all'interno della scala (Tabella 2). Il gruppo di ricerca ha predisposto anche delle brevi linee guida volte a supportare le organizzazioni partner durante la compilazione del questionario. L'obiettivo è stato quello di esplicitare alcuni passaggi ed elementi che potevano risultare di più difficile comprensione.

Dimensione Determinante		Metadati
<b>1. Fattori Esogeni</b>		Fattori esterni al partenariato che potenzialmente ne influenzano il funzionamento e su cui gli attori della rete non esercitano un controllo
n.	Indicatori	Metadati
1	Accessibilità delle informazioni nel territorio	Informazioni esterne al partenariato presenti nel territorio e accessibili
2	Scambio di know-how tra reti	Contatto tra reti a vari livelli (es. tramite attività di disseminazione)
3	Sostenibilità temporale delle attività	Rispetto delle tempistiche date dal finanziatore e/dal coordinamento
4	Supporto delle istituzioni	Misure che il territorio esprime a supporto della creazione di partenariati e progettualità
5	Maturità del territorio	Expertise consolidata e riconosciuta del territorio di riferimento
Dimensione Determinante		Metadati
<b>2. Risorse Esterne</b>		Risorse esterne al partenariato che potenzialmente ne influenzano il funzionamento e su cui gli attori della rete possono esercitare un controllo
n.	Indicatori	Metadati
6	Possibilità di finanziamento nel territorio	Possibilità di accedere a finanziamenti tramite la costruzione di proposte progettuali
7	Distribuzione delle risorse educative per lo sviluppo della comunità educante	Progettazione che risponde ai bisogni del territorio e capacità di utilizzare in modo equo ed efficace le risorse
8	Engagement di diverse tipologie di stakeholders esterni alla rete	(Risorsa esterna poiché si misura il) Livello di engagement degli stakeholders esterni alla rete e presenti nel territorio
9	Benefici derivanti dal lavoro in rete e dalla relazione con il territorio	Benefici che l'organizzazione trae dalle relazioni con il proprio territorio o altri
10	Presenza di una pluralità di expertise nel territorio	Disponibilità e accesso a risorse umane presenti nel territorio



Dimensione Determinante		Metadati
<b>3. Risorse Interne</b>		Risorse interne al partenariato (RETE) o all'organizzazione partner (ORG) che potenzialmente influenzano il funzionamento della rete e su cui gli attori possono esercitare un controllo
n.	Indicatori	Metadati
11	Co-progettazione goal-oriented (RETE/ORG)	Co-progettazione per obiettivi condivisi di attività mirate sui bisogni del territorio
12	Competenze di rete (ORG)	Possesso percepito da parte della singola organizzazione di un livello di competenze minimo complessivo adeguato al lavoro di rete
13	Consapevolezza del proprio ruolo (ORG)	Consapevolezza (dell'organizzazione) del rapporto tra attività realizzate e obiettivi di progetto
14	Sviluppo professionale (RETE/ORG)	Capacità della rete di promuovere processi di apprendimento all'interno della rete e delle organizzazioni
15	Fiducia interna alla rete (RETE) costruita durante il progetto	Clima di fiducia che viene generato all'interno della rete e impatto positivo sul funzionamento
Dimensione Determinante		Metadati
<b>4. Caratteristiche della Rete</b>		Caratteristiche della rete territoriale che ne favoriscono il funzionamento (si basa sulla percezione che l'organizzazione ha del proprio contesto territoriale di riferimento)
n.	Indicatori	Metadati
16	Efficientamento dei processi interni	Benefici che il lavoro di rete genera sui processi lavorativi all'interno delle organizzazioni
17	Risoluzione dei problemi	Consapevolezza da parte delle organizzazioni che, se non hanno piena autonomia per risolvere una criticità, sanno di potersi affidare alla rete per ottenere supporto e collaborazione
18	Collaborazione multilivello	Lavoro di rete svolto in modo collaborativo su tutti i livelli che coinvolgono la realizzazione di un progetto
19	Comunicazione	Piano di comunicazione del progetto e delle attività previsto e condiviso con i partner e rivolto all'esterno
20	Disseminazione/Follow up	Formalizzazione delle lezioni apprese all'interno della rete e capacità di disseminazione dei risultati (da parte della rete o dei singoli partner)
Dimensione Determinante		Metadati
<b>5. Processi Organizzativi e Decisionali</b>		Processi organizzativi e decisionali attuati all'interno della rete, relativi al management, al monitoraggio delle azioni e alla valutazione dei risultati
n.	Indicatori	Metadati
21	Leadership	Capacità della leadership di coinvolgere i partner nella condivisione e perseguimento di obiettivi sfidanti e pragmatici e nella costruzione di azioni pertinenti. Capacità di gestire le criticità e valorizzare i punti di forza interni
22	Governance	Modalità di lavoro del partenariato e influenza agita dalle organizzazioni
23	Innovazione organizzativa	Apertura della rete al cambiamento e all'innovazione
24	Monitoraggio interno delle azioni	Sistema di monitoraggio dei processi lavorativi condiviso all'interno della rete
25	Valutazione dei risultati raggiunti	Sistema di valutazione condiviso all'interno della rete da cui apprendere e su cui costruire azioni di miglioramento

Tab. 1: Struttura della NET.E-Scale: dimensioni determinanti, indicatori e metadati.

**Rete:** rete territoriale o partenariato composto da più organizzazioni che lavorano in azioni comuni (es. progetti finanziati, tavoli di lavoro tematici, etc.).

**Organizzazione:** soggetto di varia natura coinvolto e attivo all'interno della rete.

**Territorio:** contesto locale in cui agisce la rete e in cui sono presenti e agiscono istituzioni, organizzazioni, servizi, strutture o altri soggetti.

**Stakeholders:** soggetti direttamente o indirettamente coinvolti e interessati in un'attività (es. famiglie, organizzazioni del terzo settore, agenzie formative, servizi sociali, istituzioni scolastiche, istituzioni pubbliche, mondo del lavoro, centri per l'impiego, etc.).

**Strutture di raccordo:** consorzi di cooperative/associazioni, fondazioni, tavoli di lavoro pubblici o privati, etc.

**Competenze di rete:** competenze di networking, gestionali, di programmazione e pianificazione, progettuali, comunicative, di monitoraggio e valutazione, di adattamento.

Tab. 2: Legenda descrittiva dei termini di uso frequente all'interno della scala.

La NET.E-Scale, con i suoi 25 item (Tabella 3), consente di ottenere un punteggio complessivo compreso tra 25 e 125 punti, suddiviso nelle cinque dimensioni determinanti (ognuna con un range di 5-25 punti). La scala prevede inoltre quattro livelli di funzionamento, sia per il punteggio totale della rete, sia per ciascuna delle cinque dimensioni, facilitando una valutazione articolata e comparabile delle diverse aree (Tabella 4). La classificazione in quattro livelli (basso, sufficiente, buono, ottimo) non deriva da criteri statistici, ma da una suddivisione euristico-descrittiva del range teorico della scala, ed è adottata per facilitare una migliore comprensione delle organizzazioni coinvolte e senza finalità di tipo diagnostico. Una segmentazione *data-driven* basata sui percentili, infatti, avrebbe generato soglie non interpretabili in termini teorici e incoerenti con la natura dei costrutti, anche perché nel campione attuale nessuna osservazione si colloca nel range di valori più bassi della scala. Le soglie proposte sono pertanto da considerarsi suscettibili di futura revisione, sulla base di applicazioni longitudinali e ampliamenti del campione (così come già previsto al termine del progetto e a due anni dalla sua conclusione).

Dimensione Determinante 1 Fattori Esogeni		
n.	Indicatori	Item
1	Accessibilità delle informazioni nel territorio	Le informazioni sulle attività educative e formative che vengono realizzate nel territorio sono accessibili alle organizzazioni partner
2	Scambio di know-how tra reti	La rete in cui la mia organizzazione è inserita riesce ad avere accesso ad informazioni su expertise presenti e/o attività già realizzate nel territorio
3	Sostenibilità temporale delle attività	La gestione delle tempistiche delle attività richieste alla mia organizzazione è sostenibile
4	Supporto delle istituzioni	Le istituzioni del territorio in cui agisce la rete (di cui fa parte la mia organizzazione) supportano e valorizzano la creazione di partenariati e la costruzione di progettualità mirate su bisogni specifici
5	Maturità del territorio	Il territorio in cui agisce la rete di cui fa parte la mia organizzazione esprime un'esperienza consolidata e riconosciuta, di cui è possibile beneficiare
Dimensione Determinante 2 Risorse Esterne		
n.	Indicatori	Item
6	Possibilità di finanziamento nel territorio	Il mio territorio offre, o riesce a intercettare, opportunità di finanziamento che richiedono la costruzione di partenariati per la presentazione di proposte progettuali
7	Distribuzione delle risorse educative per lo sviluppo della comunità educante	La rete in cui la mia organizzazione è inserita riesce a garantire una equa distribuzione sul territorio di opportunità ed esperienze educative, intercettando molteplici target e contesti sociali
8	Engagement di diverse tipologie di stakeholders esterni alla rete	Grazie alla rete è possibile coinvolgere attivamente diverse tipologie di stakeholders esterni
9	Benefici derivanti dal lavoro in rete e dalla relazione con il territorio	La rete offre alla mia organizzazione l'opportunità di entrare in relazione con strutture di raccordo (vedi legenda) presenti sul territorio (deputate al coordinamento e alla gestione di altre reti/partenariati)
10	Presenza di una pluralità di expertise nel territorio	Nel mio territorio sono presenti professionalità e competenze di cui la rete può avvalersi

Dimensione Determinante 3 Risorse Interne		
n.	Indicatori	Item
11	Co-progettazione goal-oriented (RETE/ORG)	La mia organizzazione realizza azioni di co-progettazione di interventi educativo-formativi in risposta a obiettivi condivisi all'interno della rete, sulla base di bisogni rilevati
12	Competenze di rete (ORG)	Le competenze di rete (vedi legenda) possedute dalla mia organizzazione sono adeguate a lavorare sul territorio e all'interno di progettualità condivise
13	Consapevolezza del proprio ruolo (ORG)	La mia organizzazione ha consapevolezza del proprio ruolo all'interno della rete e del contributo funzionale al raggiungimento di obiettivi comuni
14	Sviluppo professionale (RETE/ORG)	Il lavoro di rete favorisce lo sviluppo di professionalità interne alla mia organizzazione (es: sviluppo di competenze di rete)
15	Fiducia interna alla rete (RETE) costruita durante il progetto	La trasparenza e l'accessibilità di tutte le informazioni caratterizzano il lavoro di rete, generano un clima di fiducia e aumentano l'efficacia
Dimensione Determinante 4 Caratteristiche della Rete		
n.	Indicatori	Item
16	Efficientamento dei processi interni	La mia organizzazione beneficia dell'appartenenza alla rete per la gestione più efficace dei propri processi organizzativi
17	Risoluzione dei problemi	Per la mia organizzazione, il lavoro di rete favorisce la collaborazione tra i partner per la gestione di situazioni problematiche
18	Collaborazione multilivello	Per la mia organizzazione, il lavoro di rete promuove la collaborazione tra i partner a tutti i livelli di realizzazione di un'azione progettuale (es: operativo, organizzativo, strategico, tecnico, scambio di risorse, etc.)
19	Comunicazione	Le attività realizzate dalla rete e/o dai partner vengono diffuse all'esterno in modo efficace e trasparente, anche attraverso un piano di comunicazione condiviso
20	Disseminazione/Follow up	I risultati ottenuti dal lavoro di rete sono implementabili e trasferibili da parte di stakeholders esterni alla rete
Dimensione Determinante 5 Processi Organizzativi e Decisionali		
n.	Indicatori	Item
21	Leadership	Il coordinamento della rete promuove il coinvolgimento attivo di tutti i partner, dalla condivisione degli obiettivi alla valutazione delle azioni, gestendo in modo costruttivo le criticità e valorizzando i punti di forza delle organizzazioni
22	Governance	I partner, all'interno della rete, assumono decisioni in modo condiviso e gestiscono i processi in modo collaborativo
23	Innovazione organizzativa	Il lavoro di rete e la contaminazione tra i diversi partner promuovono e/o generano l'attivazione di nuovi servizi o l'adattamento di servizi già esistenti
24	Monitoraggio interno delle azioni	Il piano di monitoraggio delle azioni è definito all'interno della rete in modo chiaro e trasparente
25	Valutazione dei risultati raggiunti	Il piano di valutazione dei risultati è definito all'interno della rete e permette di attuare azioni di miglioramento

Tab. 3: Dimensioni determinanti, Indicatori e Item della NET.E-Scale.

Livello	Punteggio per Scala totale	Punteggio per dimensione	Descrizione
Basso	25-50	5-10	Il funzionamento complessivo della rete appare debole; la dimensione è scarsamente presente o attivata; i processi sono frammentari o in larga parte assenti
Sufficiente	51-75	11-15	Il funzionamento complessivo si colloca a un livello essenziale di base; la dimensione è attivata in modo parziale e discontinuo; i processi risultano poco stabili e con efficacia limitata
Buono	76-100	16-20	Il funzionamento complessivo si presenta solido; la dimensione è chiaramente riconoscibile e attiva; i processi sono stabili e condivisi dagli attori coinvolti
Ottimo	101-125	21-25	Il funzionamento complessivo della rete è pienamente consolidato; la dimensione è valorizzata e ben sviluppata; i processi sono maturi e generano valore aggiunto in termini di impatto e sostenibilità della rete

Tab. 4: Livelli, soglie di punteggio e descrizione dei gradi di funzionamento rilevati con la NET.E-Scale.

## 6. Procedura di somministrazione ed elaborazione dei dati

Il questionario è stato rivolto ai/alle professionisti/e appartenenti alle 13 organizzazioni partner del Progetto *Futuro Aperto*, nonché a figure esterne attivamente coinvolte nella co-progettazione e nell'implementazione degli interventi educativi. La popolazione complessiva mappata comprendeva 80 soggetti tra cui:

- figure operative: assistenti sociali, educatori, formatori, guide ambientali, insegnanti, mediatori, pedagogisti, psicologi, tutor;
- responsabili e coordinatori di specifiche attività di progetto;
- figure di coordinamento delle organizzazioni partner: dirigenti scolastici, coordinatori di servizi, quadri di cooperative;
- referenti per la gestione di specifiche aree di progetto: comunicazione, monitoraggio, rendicontazione.

La somministrazione del questionario è avvenuta online, in modalità auto-compilativa, tramite la piattaforma LimeSurvey, garantendo l'anonimato e la riservatezza delle risposte. Il link al questionario è stato distribuito via e-mail dal gruppo di ricerca dell'Università degli Studi di Firenze – Dipartimento FOR-LILPSI (responsabile del trattamento dei dati) a tutti i soggetti individuati, nel periodo luglio-dicembre 2024 in corrispondenza della scadenza del primo biennio di progetto. Le procedure di elaborazione dei dati hanno previsto una fase iniziale di analisi statistica descrittiva, mediante il calcolo degli indici di tendenza centrale e degli indici di variabilità, sia per la scala totale che per le singole aree e per ciascun item. È stato quindi calcolato il punteggio complessivo della scala e delle cinque dimensioni determinanti, con successiva attribuzione dei risultati ai quattro livelli di funzionamento previsti (basso, sufficiente, buono, ottimo), sia a livello globale sia per ciascuna area. Successivamente, è stata verificata l'affidabilità interna della scala tramite il coefficiente di Cronbach, sia per il punteggio totale sia per le singole aree. Sono stati analizzati gli indici di correlazione di Pearson tra le diverse aree e il punteggio totale, e tra i singoli item e le rispettive aree, al fine di valutare la coerenza e la forza delle relazioni tra le variabili. Infine, è stata condotta un'analisi fattoriale confermativa (CFA), utilizzando il pacchetto lavaan di R (Rosseel, 2012), per esaminare la struttura fattoriale, la robustezza delle relazioni tra fattori latenti e indicatori osservati, e la validità del modello concettuale di riferimento.

## 7. Risultati

### 7.1 Campione

Il campione che ha partecipato alla rilevazione è composto da 62 soggetti, pari al 77,5% del totale atteso. La struttura anagrafica dei partecipanti è riportata nella Tabella 5. Il campione è risultato equamente di-



tribuito tra le organizzazioni coinvolte ed è rappresentativo del partenariato di progetto. Solamente due delle 13 organizzazioni non hanno fatto registrare partecipanti alla rilevazione: la prima organizzazione ha avuto zero partecipanti sui due inizialmente mappati; la seconda organizzazione, durante la somministrazione, ha comunicato la fuoriuscita dal partenariato.

Variabile anagrafica	Dati
Territorio di intervento (scelta multipla)	Distretto socio-sanitario 18: n. 37 (59,68%) Distretto socio-sanitario 19: n. 16 (25,81%) Lunigiana: n. 14 (22,58%) Distretto socio-sanitario 17: n. 7 (11,29%)
Genere	Femmine: n. 45 (72,58%) Maschi: n. 17 (27,42%)
Livello di istruzione (scelta multipla)	Laurea magistrale o vecchio ordinamento: n. 29 (46,77%) Laurea triennale: n. 16 (25,81%) Master 1°/2° livello o corsi post-laurea: n. 8 (12,90%) Diploma di scuola superiore: n. 7 (11,29%) Dottorato: n. 2 (3,23%)
Figura professionale (scelta multipla)	Operatore/Educatore: n. 38 (61,29%) Coordinatore/trice responsabile dell'attività: n. 13 (20,97%) Insegnante: n. 7 (11,29%) Referente dell'organizzazione: n. 6 (9,68%) Referente comunicazione: n. 2 (3,23%) Altro: n. 7 (11,29%) <sup>5</sup>
Anzianità lavorativa	0-2 anni: n. 16 (25,81%) 3-5 anni: n. 16 (25,81%) 6-9 anni: n. 11 (17,74%) Più di 15 anni: n. 11 (17,74%) 10-15 anni: n. 8 (12,90%)

Tab. 5: Struttura anagrafica del campione.

## 7.2 Statistiche descrittive dei punteggi della scala

L'analisi statistica descrittiva dei dati raccolti tramite la NET.E-Scale è sintetizzata in Tabella 6. Il punteggio medio complessivo è pari a 89,27 (DS=16,25; mediana=87), a conferma di un livello generalmente positivo di funzionamento della rete territoriale indagata.

Scala	Media	Deviazione standard	Mediana
<b>Totale</b>	<b>89,27</b>	<b>16,25</b>	<b>87</b>
<b>Fattori esogeni</b>	<b>17,27</b>	<b>3,57</b>	<b>17</b>
Accessibilità delle informazioni nel territorio	3,52	0,88	3
Scambio di know-how tra reti	3,50	0,8	3
Sostenibilità temporale delle attività	3,39	0,91	3
Supporto delle istituzioni	3,44	0,86	3
Maturità del territorio	3,44	1,05	4
<b>Risorse esterne</b>	<b>17,27</b>	<b>3,64</b>	<b>17</b>
Possibilità di finanziamento nel territorio	3,27	0,94	3
Distribuzione delle risorse educative per lo sviluppo della comunità educante	3,34	0,9	3
Engagement di diverse tipologie di stakeholders esterni alla rete	3,34	0,89	3
Benefici derivanti dal lavoro in rete e dalla relazione con il territorio	3,45	0,88	3
Presenza di una pluralità di expertise nel territorio	3,87	0,86	4

5 Consulente gestione e monitoraggio progetto; Psicologa; Collaboratrice Comunicazione; Mediatore culturale; Psicologa e Tutor DSA; Pedagogista e tutor dell'apprendimento; Psicologa.

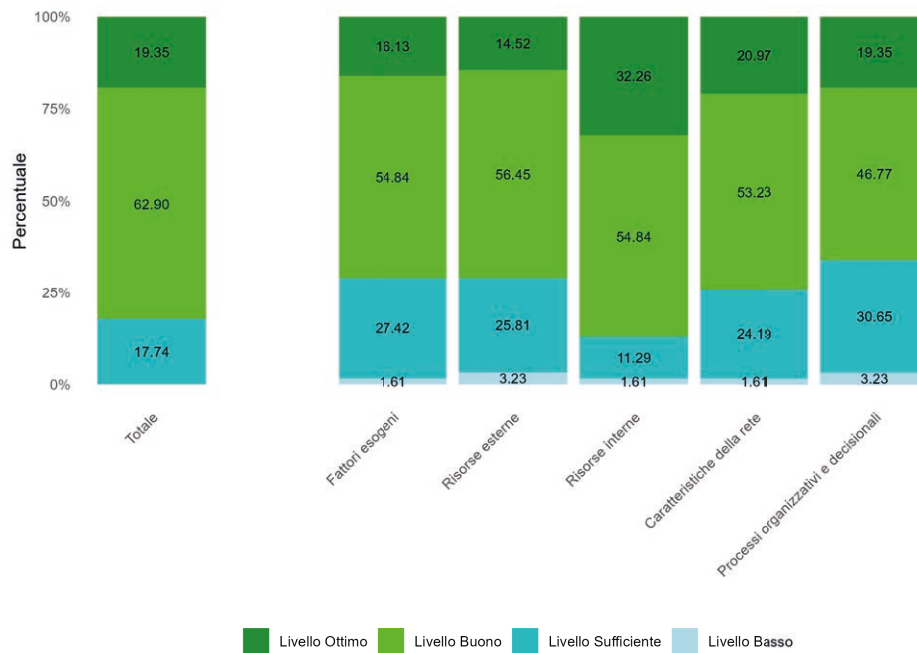
<b>Risorse interne</b>	<b>19,58</b>	<b>3,26</b>	<b>19</b>
Co-progettazione goal-oriented (RETE/ORG)	3,92	0,75	4
Competenze di rete (ORG)	3,94	0,74	4
Consapevolezza del proprio ruolo (ORG)	4,10	0,72	4
Sviluppo professionale (RETE/ORG)	3,71	0,98	4
Fiducia interna alla rete (RETE) costruita durante il progetto	3,92	0,89	4
<b>Caratteristiche della rete</b>	<b>17,74</b>	<b>3,93</b>	<b>17</b>
Efficientamento dei processi interni	3,47	1,02	3,5
Risoluzione dei problemi	3,66	0,96	4
Collaborazione multilivello	3,56	0,99	3,5
Comunicazione	3,58	0,86	4
Disseminazione/Follow up	3,47	0,92	3
<b>Processi organizzativi e decisionali</b>	<b>17,40</b>	<b>4,01</b>	<b>16,5</b>
Leadership	3,60	0,95	3,5
Governance	3,44	0,86	3
Innovazione organizzativa	3,68	0,78	4
Monitoraggio interno delle azioni	3,34	0,94	3
Valutazione dei risultati raggiunti	3,35	1,01	3

Tab. 6: Statistiche descrittive per indicatori e dimensioni determinanti.

Tra le cinque dimensioni, le *Risorse interne* si distinguono per il punteggio medio più elevato (19,58), sostenuto soprattutto dall'indicatore *Consapevolezza del proprio ruolo* (media 4,10, DS 0,72). Seguono le dimensioni *Caratteristiche della rete* (media 17,74), *Processi organizzativi e decisionali* (17,40), *Fattori esogeni* (17,27) e *Risorse esterne* (17,27). Nessun indicatore presenta valori di tendenza centrale inferiori a 3, a conferma di una valutazione favorevole e di una percezione mediamente positiva per le cinque dimensioni indagate.

### 7.3. Classificazione dei livelli di funzionamento

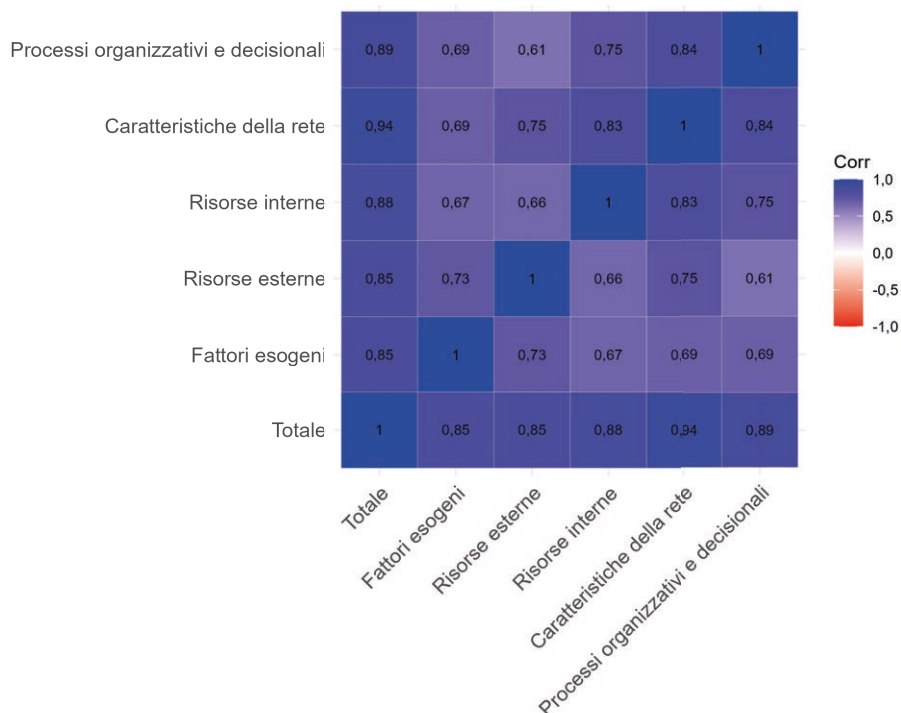
Come illustrato nel Grafico 1, la classificazione dei punteggi secondo i quattro livelli previsti (basso, sufficiente, buono, ottimo) evidenzia che nessun rispondente presenta punteggi complessivi classificabili ad un livello basso, tra 25 e 50. Questo dato indica la presenza diffusa di livelli di funzionamento almeno sufficienti tra i partecipanti, con una prevalenza di valori intermedi e alti. La percentuale di soggetti al livello ottimo è più elevata per la dimensione *Risorse interne* (32,26%), mentre le *Risorse esterne* si collocano al livello ottimo solo nel 14,52% dei casi. Al contrario, i *Processi organizzativi e decisionali* fanno rilevare la maggiore presenza di risposte nei livelli sufficiente o basso (totale: 33,88%), segnalando la necessità di interventi migliorativi su questa dimensione.



Graf. 1: Classificazione dei punteggi della scala e per dimensione.

#### 7.4 Analisi delle correlazioni tra aree, item e punteggio totale

Il Grafico 2 mostra che tutte le correlazioni tra le dimensioni e con il punteggio complessivo sono positive e di entità moderata (tra 0,3 e 0,7) o forte ( $> 0,7$ ). La dimensione *Caratteristiche della rete* è quella più fortemente associata al punteggio totale ( $r = 0,94$ ), seguita da *Processi organizzativi e decisionali* (0,89) e *Risorse interne* (0,88). Le correlazioni più forti si osservano tra le dimensioni *Caratteristiche della rete* e *Processi organizzativi e decisionali* (0,84) e tra *Risorse interne* e *Caratteristiche della rete* (0,83). Tutte le correlazioni tra i singoli indicatori e le rispettive dimensioni risultano positive e generalmente forti ( $r \geq 0,70$ ). Nessuna relazione significativa negativa è stata rilevata, a conferma della coerenza interna dello strumento.



Graf. 2: Matrice di correlazione (di Pearson) tra aree e tra aree e scala totale

Analizzando nello specifico le correlazioni tra i singoli indicatori e le rispettive dimensioni, si osservano valori più forti ( $r \geq 0,85$ ) tra:

- l'indicatore *Scambio di know-how tra reti* ( $r = 0,85$ ) e la dimensione *Fattori esogeni*;
- l'indicatore *Engagement di diverse tipologie di stakeholders esterni alla rete* e la dimensione *Risorse esterne*;
- gli indicatori *Consapevolezza del proprio ruolo* ( $r = 0,90$ ) e *Competenze di rete* ( $r = 0,87$ ) all'interno della dimensione *Risorse interne*;
- gli indicatori *Collaborazione multilivello* ( $r = 0,89$ ), *Efficientamento dei processi interni* ( $r = 0,87$ ) e *Risoluzione dei problemi* ( $r = 0,87$ ) all'interno della dimensione *Caratteristiche della rete*;
- singolarmente, relativamente a tutti gli indicatori della dimensione *Processi organizzativi*, con valori indicatori-dimensione tra 0,86 e 0,92.

In assoluto, tra gli indicatori che presentano una correlazione particolarmente elevata con la scala totale ( $r \geq 0,80$ ) si segnalano:

*Efficientamento dei processi interni* ( $r = 0,86$ ), *Governance* ( $r = 0,82$ ), *Leadership* ( $r = 0,81$ ) e *Monitoraggio interno delle azioni* ( $r = 0,80$ ).

## 7.5 Affidabilità interna, analisi fattoriale confermativa e modellizzazione

L'affidabilità della scala, valutata tramite il coefficiente di Cronbach, risulta ottima sia per il punteggio totale (0,962) sia per ciascuna dimensione (da 0,848 a 0,927), confermando la coerenza interna e la solidità della NET.E-Scale (Tabella 7).

Dimensione determinante	N. item	di Cronbach
Totale	25	0,962
Fattori esogeni	5	0,848
Risorse esterne	5	0,873
Risorse interne	5	0,851
Caratteristiche della rete	5	0,884
Processi organizzativi e decisionali	5	0,927

Tab. 7: Alpha di Cronbach per scala totale e per singole dimensioni.

È stato eseguito il test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) per misurare la *factor adequacy* (MSA). Il test è risultato essere pari a 0,88 per il campione complessivo e tra 0,71 e 0,94 per ogni singolo item. In particolare, solo un item aveva un MSA  $< 0,80$ , mostrando l'adeguatezza del campione per l'analisi fattoriale. Per validare la struttura teorica della NET.E-Scale, è stata condotta un'analisi fattoriale confermativa (CFA) utilizzando il pacchetto lavaan in R (Rosseel, 2012). Data la presenza di soli item ordinali, è stato utilizzato il metodo di stima WLSMV (*Weighted Least Squares Mean and Variance adjusted*). Poiché non c'erano dati mancanti nelle risposte date alla scala, sono state utilizzate tutte le osservazioni (62) per la stima del modello.

In Tabella 8 si riportano gli indici di bontà di adattamento del modello utilizzato per la CFA. Sebbene l'RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sia lievemente superiore alla soglia ideale (0,093 rispetto a 0,080), e l'SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sia al limite, CFI e TLI (rispettivamente *Indice Comparativo dell'Adattamento* e *Indice di Tucker-Lewis*) risultano molto buoni ( $> 0,95$ ). Il test del chi-quadro indica che il modello non si adatta perfettamente ai dati ( $p < 0,001$ ); tuttavia, come noto in letteratura, questo test è particolarmente sensibile alla numerosità campionaria. Considerata quindi la complessità del modello e la dimensione campionaria, questi valori sono comunque soddisfacenti.



Chi quadrato	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
405,589 (p <0,001)	0,968	0,963	0,093 (IC 90%: 0,075 – 0,111)	0,080

Tab. 8: Indici di bontà di adattamento del modello utilizzato per la CFA.

La CFA (Tabella 9) cattura le relazioni tra fattori e indicatori e conferma la validità della struttura concettuale ipotizzata, quindi la capacità di misurazione della scala così come suddivisa nelle cinque dimensioni. I carichi fattoriali standardizzati entro ogni costrutto latente sono tutti elevati e significativi. Le relazioni tra i fattori latenti e gli indicatori osservati risultano robuste e significative. I costrutti relativi alle cinque dimensioni rappresentano aree concettualmente distinte, ma strettamente collegate. L'adattamento del modello è migliorabile, risentendo della scarsità delle osservazioni. Le correlazioni più basse sono comunque significative.

Variabile latente	Item	Carichi fattoriali standardizzati	p-value
Fattori Esogeni	Item 01	0,596	<0,001
	Item 02	0,855	<0,001
	Item 03	0,791	<0,001
	Item 04	0,872	<0,001
	Item 05	0,809	<0,001
Risorse Esterne	Item 06	0,724	<0,001
	Item 07	0,875	<0,001
	Item 08	0,816	<0,001
	Item 09	0,859	<0,001
	Item 10	0,805	<0,001
Risorse Interne	Item 11	0,741	<0,001
	Item 12	0,950	<0,001
	Item 13	0,932	<0,001
	Item 14	0,846	<0,001
	Item 15	0,792	<0,001
Caratteristiche della Rete	Item 16	0,929	<0,001
	Item 17	0,917	<0,001
	Item 18	0,897	<0,001
	Item 19	0,773	<0,001
	Item 20	0,769	<0,001
Processi organizzativi e decisionali	Item 21	0,914	<0,001
	Item 22	0,944	<0,001
	Item 23	0,910	<0,001
	Item 24	0,904	<0,001
	Item 25	0,827	<0,001

Tab. 9: Carichi fattoriali standardizzati di ciascun item entro la sua variabile latente e relativo p-value.

Infine, con il modello grafico proposto nella Figura 1, si evidenzia la centralità delle dimensioni interne come fattori chiave nel determinare il funzionamento complessivo della rete territoriale, suggerendo possibili priorità strategiche per il miglioramento organizzativo.

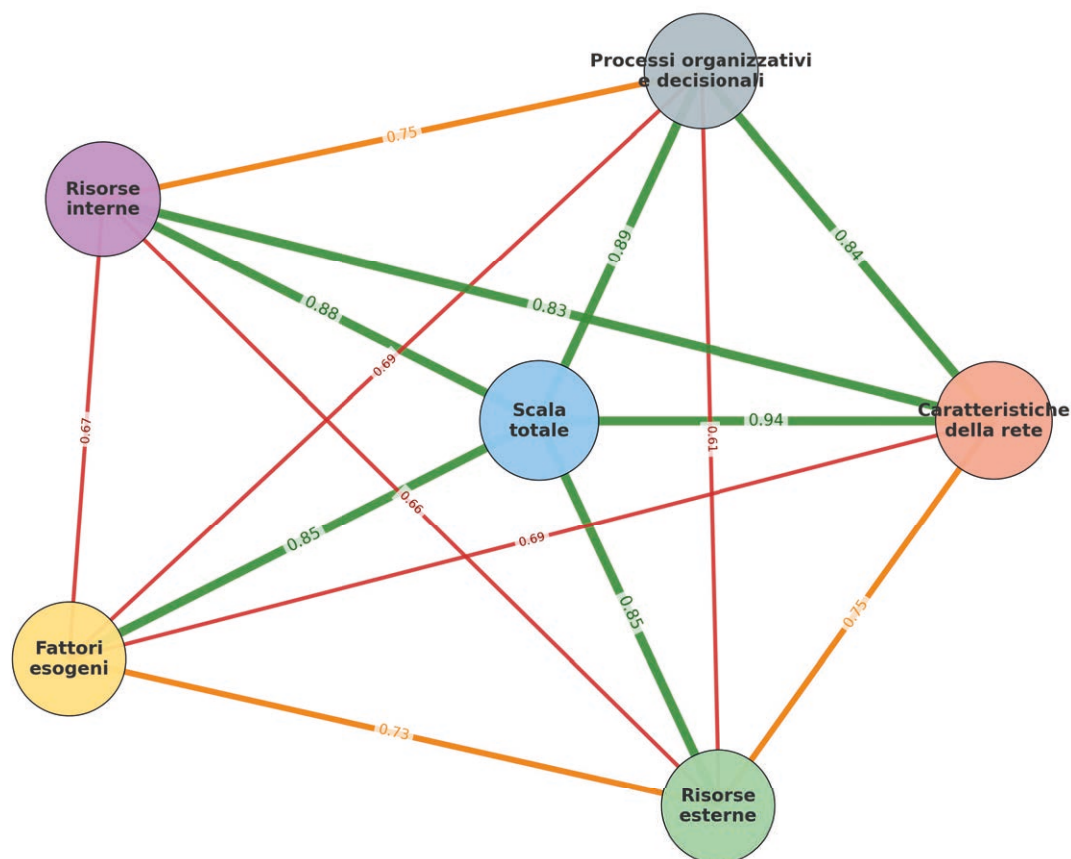


Fig. 1: Modello grafico delle correlazioni tra le dimensioni della NET.E-Scale e il punteggio totale.

## 8. Discussioni e chiavi interpretative

Coerentemente con il quadro teorico che ha guidato la costruzione della NET.E-Scale, in particolare la letteratura che mette in luce come la qualità dei processi relazionali, la presenza di governance partecipativa, la costruzione di capitale sociale e lo sviluppo di apprendimento organizzativo siano fattori determinanti per il funzionamento efficace delle reti territoriali e per la loro capacità di adattamento e innovazione (Argyris & Schön, 1996; 1997; Cepiku, 2013; Federighi, 2006; Fiol & Lyles, 1985; Nonaka & Takeuchi, 1995; Keast, Mandell & Agranoff, 2014), i risultati ottenuti fanno emergere la centralità delle dimensioni interne della rete come fattori cruciali che influenzano in modo significativo il suo funzionamento complessivo.

In particolare, le caratteristiche della rete, e alcuni nodi centrali come la percezione dei benefici derivanti da un lavoro condiviso, la capacità collaborativa nella risoluzione dei problemi e la fiducia reciproca tra le organizzazioni partner, emergono come indicatori strategici fondamentali per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Similmente, i processi organizzativi e decisionali – che includono stili di leadership, governance partecipativa, monitoraggio sistematico e propensione all'innovazione organizzativa – risultano centrali nella gestione collaborativa della rete e per promuovere la capacità di adattamento della stessa, funzionale a rispondere alle mutevoli esigenze territoriali.

Le risorse interne, rappresentate soprattutto dal possesso di competenze di rete, dalla consapevolezza del proprio ruolo e dai benefici derivanti dallo sviluppo professionale continuo degli operatori, si configurano come elementi chiave per garantire la qualità delle azioni intraprese e per favorire l'assunzione collettiva di responsabilità.

Questi risultati trovano riscontro e rafforzamento nella prospettiva della *territorial intelligence* (Federighi, 2025; García-Madurga, Grilló-Méndez, & Esteban-Navarro, 2020; Girardot, 2004), intesa come capacità collettiva di analisi, interpretazione e gestione condivisa delle dinamiche territoriali. Le reti territoriali, at-

traverso l'attivazione di processi riflessivi e valutativi costanti, possono contribuire a sviluppare questa intelligenza collettiva, rafforzando la capacità del territorio di rispondere efficacemente alle proprie esigenze educative e sociali.

In tale contesto, la valutazione di impatto sociale assume un ruolo non solo tecnico-metodologico, ma anche formativo e culturale, in quanto dispositivo di formazione continua e apprendimento organizzativo capace di:

- sostenere lo sviluppo di competenze riflessive e valutative tra i professionisti;
- favorire la co-costruzione partecipata di significati e obiettivi condivisi;
- contribuire a consolidare un linguaggio e una cultura valutativa capace di orientare le strategie di miglioramento continuo delle organizzazioni;
- offrire una base oggettiva di evidenze utilizzabile come benchmark interno, utile per monitorare l'evoluzione della capacità di risposta della rete ai bisogni educativi del territorio.

Il presente studio ha avuto come obiettivo principale lo sviluppo e la validazione di una scala multidimensionale (NET.E-Scale) – e del modello concettuale sottostante – per la valutazione del funzionamento delle reti territoriali. L'analisi dei dati ha messo in evidenza relazioni robuste e significative tra variabili latenti e osservate, a sostegno della validità del modello teorico proposto. Pur riconoscendo che l'adattamento del modello risulta migliorabile, anche a causa della limitata numerosità del campione, la NET.E-Scale presenta interessanti prospettive di applicazione e trasferibilità in diversi contesti territoriali e settori di intervento.

## 9. Conclusioni

Lo sviluppo di strumenti, come la NET.E-Scale illustrata nel presente contributo, all'interno dei quadri teorici di riferimento delineati, consente di esprimere la rilevanza che una prospettiva pedagogica può assumere affinché azioni di monitoraggio e valutazione di impatto possano contribuire a rimettere in discussione consuetudini educative, valorizzare la responsabilità e supportare il cambiamento e l'innovazione.

La scala, sviluppata nel quadro di un'azione di etero-valutazione, grazie alle strategie di ricerca che ne hanno consentito la definizione e l'applicazione, viene a configurarsi come strumento di autovalutazione e monitoraggio dell'apprendimento organizzativo generato dalla partecipazione a progetti complessi, caratterizzati da reti territoriali ampie e concretamente rappresentative di potenziali comunità educanti.

La scala, consentendo di comprendere quali competenze/dimensioni attenzionare e sviluppare per poter adeguatamente rispondere alle sfide educative emergenti, consente di trasformare il momento della valutazione in occasione per una profonda riflessione quale base per esplicitare e incorporare il *know-how* maturato. Se i sistemi di valutazione possono offrire rappresentazioni che consentono un'analisi di funzionamento, quando questa analisi è autodiretta, partecipata, intenzionalmente e consapevolmente impostata, induce apprendimento creando le condizioni per influenzare in maniera significativa produzione, gestione e trasferimento di conoscenza.

L'utilizzo della scala, con la sua articolazione nelle cinque dimensioni chiave, consente di dare forma e significato all'insieme dei processi che portano la rete ad analizzare e ripensare criticamente strategie ed azioni gestionali, in relazione al miglioramento dell'efficacia delle procedure attivate e al raggiungimento dei risultati attesi. Lo sviluppo di tali capacità è direttamente collegato all'assunzione di maggiori livelli di responsabilità come prefigurato da specifiche forme di finanziamento. Il passaggio da forme organizzative eterodirette o comunque predeterminate sul piano strettamente normativo (pensiamo all'appalto di servizi educativi), a forme di auto-organizzazione funzionali alla programmazione, progettazione, gestione e valutazione di interventi rispondenti a specifici problemi educativi, adeguati ai diversi contesti, alla domanda e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, sta rappresentando sempre di più una notevole sfida anche sul piano delle professionalità coinvolte.

Tra i principi da tenere in considerazione per impostare un sistema di valutazione in grado di sostenere l'apprendimento organizzativo, la letteratura (Preskill & Torres, 1999; Russ-Eft & Preskill, 2009) evidenzia – oltre all'adozione di un approccio di ricerca capace di garantire un apprendimento incrementale e iterativo

nel tempo – la necessità di integrare la funzione di valutazione e definire il “ruolo del valutatore” all’interno dell’organizzazione. In questa prospettiva si aprono ulteriori piste di ricerca sulle competenze professionali richieste e necessarie per trasformare la valutazione in processo di apprendimento critico, soprattutto all’interno di quelle reti che troppo spesso rappresentano ancora un capitale sociale non pienamente valorizzato nelle sue potenzialità.

## Bibliografia

- Argote, L. (2011). Organizational learning research. Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446. <https://doi.org/10.1177/135050761140821>
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning. Creating, retaining and transferring knowledge*. New York: Springer.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: theory, method, and Practice*. Boston: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77/78, 345–348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Bellotti S. (Ed.). (2020). *Common Assessment Framework*. EUPAN Resource Center.
- Bennet A., & Bennet, D. (2004). The Partnership between Organizational Learning and Knowledge Management. In C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters* (pp. 439–455). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_23)
- Bernstein, B. (1990). *The structuring of pedagogic discourse*. London: Routledge.
- Borzaga, C., Fazzi, L., & Rosignoli, A. (2023). *Guida pratica alla co-programmazione e co-progettazione. Strategie e strumenti per costruire agende collaborative*. Erikson. [https://static.erickson.it/prod/files/ItemVariant/temvariant\\_sfoglibro/213349\\_9788859033936\\_edi2508\\_guida-pratica-alla-co-programmazione-e-co-progettazione.pdf](https://static.erickson.it/prod/files/ItemVariant/temvariant_sfoglibro/213349_9788859033936_edi2508_guida-pratica-alla-co-programmazione-e-co-progettazione.pdf)
- Burt, R. S. (2018). Structural holes. In D. Grusky (Ed.), *Social stratification, class, race, and gender in sociological perspective* (pp. 659–663). London: Routledge.
- Cepiku, D. (2013). Network Performance. Toward a Dynamic Multidimensional Model. In R. Keast, M. P. Mandell, R. Agranoff (Eds.), *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks* (pp. 174–189). London: Routledge.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. Center for Responsible Business.
- Coleman, J. (1990). *Fondamenti di teoria sociale* (trad. it. G. Ballarino). Bologna: Il Mulino, 2005.
- Cousins, J. B., & Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New directions for evaluation*, 80, 5–23. <https://doi.org/10.1002/ev.1114>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd Ed.). Londra: Sage.
- D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117. *Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106*.
- De Maria, F., Del Gobbo, G., Patera, S., & Torre, E. (Eds.). (3 luglio 2025). *La valutazione di impatto sociale in progetti educativi complessi*. [Materiali e output del Convegno La Valutazione di impatto sociale in progetti educativi complessi. Esperienze sul campo e prospettive di ricerca educativa]. Università degli Studi di Firenze, Dipartimento FORLILPSI. <https://doi.org/10.57596/1-03-07-2025>
- Del Gobbo, G. (2016). Valutazione di sistema per una learning organization. Riferimenti teorici ed esperienze per un modello operativo. *Pedagogia e Vita*, 74, 172–191.
- Del Gobbo, G., Federighi, P., De Maria, F., Frison, D., Galeotti, G., Iossa, S., Pasquali, G., & Spennato, B. (2022). Educational ecosystems: A research model applied in four Italian territories of the Tuscany Region. *Form@re - Open Journal Per La Formazione in Rete*, 22(1), 377–392. <https://doi.org/10.36253/form-12965>
- Del Gobbo, G., Torlone, F., & Galeotti, G. (2018). *Le valenze educative del patrimonio culturale. Riflessioni teorico metodologiche tra ricerca evidence based e azione educativa nei musei*. Roma: Aracne.
- Di Iacovo, F. (2014). La governance dell’innovazione nelle aree rurali. In F. Mantino (Ed.), *La governance come fattore di sviluppo* (pp. 367–411). Bologna: INEA.
- European Commission: Directorate-General for International Partnerships (2024). *Evaluation handbook*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2841/340793>
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th Ed.). Londra: Sage.
- Federighi, P. (1997). Le teorie critiche sui processi formativi in età adulta: Tendenze e aspetti problematici nei principali orientamenti contemporanei. In P. Orefice (Ed.), *Formazione e processo formativo. Ipotesi interpretative* (pp. 29–55). Milano: FrancoAngeli.



- Federighi, P. (2006). Profili professionali con formazione superiore e alta formazione e le relative competenze: il manager dei processi formativi nelle reti di innovazione. In P. Orefice & A. Alberici (Eds.), *Le nuove figure professionali della formazione in età adulta* (pp. 71–84). Milano: FrancoAngeli.
- Federighi, P. (2025). Macrorigenerazione del paesaggio culturale e costruzione sociale della territorial intelligence. In A. Lauria (Ed.), *Il paesaggio culturale come risorsa per la rigenerazione delle aree interne italiane* (pp. 65–72). Catanzaro: Rubbettino.
- Fetterman, D., & Wandersman, A. (2007). Empowerment Evaluation: Yesterday, Today, and Tomorrow. *American Journal of Evaluation*, 28(2), 179–198. <https://doi.org/10.1177/1098214007301350>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Galeotti, G. (2020). *Educazione ed innovazione sociale*. Firenze: Firenze University Press. <https://dx.doi.org/10.36253/978-88-5518-092-4>
- Galligani, I., & Riccardo, A. (2022). L'analisi delle reti sociali per la valutazione delle comunità educanti nei progetti di contrasto alla povertà educativa. *RIV Rassegna Italiana Di Valutazione*, 80, 185–207. <https://doi.org/10.3280/riv2021-080010>
- García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., & Esteban-Navarro, M. A. (2020). Territorial intelligence, a collective challenge for sustainable development: A scoping review. *Social Sciences*, 9(7), 126. <https://doi.org/10.3390/socsci9070126>
- Girardot, J.-J. (2004). Intelligence territoriale et participation. In 3ème Colloque TIC & Territoire: quels développements? Lille : France.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Han, S. H., Yoon, S. W., & Chae, C. (2020). Building social capital and learning relationships through knowledge sharing: A social network approach of management students' cases. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 921–939. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0641>
- Israel, B. A., Schulz, A. J., Coombe, C. M., Parker, E. A., Reyes, A. G., Rowe, Z., & Lichtenstein, R. L. (2019). Community-based participatory research. *Urban health*, 272(2), 272–282. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190915858.003.0029>
- Keast, R., Mandell, M. P., & Agranoff, R. (Eds.). (2014). *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*. London: Routledge.
- Lefebvre, V. M., Sorenson, D., Henchion, M., & Gellynck, X. (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, 36(4), 570–579. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.008>
- Marucci, M. (2024). Esperienze di co-progettazione: tre dimensioni della governance partecipativa. In B. L. Boschetti (Ed.), *Per un Laboratorio dell'Amministrazione condivisa. Primi risultati di una ricerca multidisciplinare* (pp. 149–176). Quaderni di Terzjus, Osservatorio di Diritto del terzo settore, della filantropia e dell'impresa sociale.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Oliveira, V., & Pinho, P. (2009). Evaluating Plans, Processes and Results. *Planning Theory & Practice*, 10(1), 35–63. <https://doi.org/10.1080/14649350802661741>
- Palumbo, M. (2001). Valutazione di processo e d'impatto: l'uso degli indicatori tra meccanismi ed effetti. In N. Stame (Ed.), *Valutazione 2001-Lo sviluppo della valutazione in Italia* (pp. 328–360). Milano: FrancoAngeli.
- Palumbo, M. (2003). La valutazione partecipata e i suoi esiti. *RIV. Rassegna Italiana di Valutazione*, 25, 1000–1018.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Preskill, H. S., & Torres, R. T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. London: Sage.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Rossi P. H., Freeman H. E., & Lipsey M. W. (1999). *Evaluation. A Systematic Approach*, 6<sup>a</sup> Ed. London: Sage.
- Russ-Eft, D., & Preskill, H. S. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. New York: Basic Books.
- Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849–2867. <https://doi.org/10.1002/bse.3631>

- Salvini, A., Riccardo, A., Vasca, F., & Psaroudakis, I. (2019). *Inter-Organizational Networks and Third Sector: Emerging Features from Two Case Studies in Southern Italy*. In G. Ragozini & M. Vitale (Eds.), *Challenges in Social Network Research. Lecture Notes in Social Networks* (pp. 209–233). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-31463-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-31463-7_13)
- Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the forest and the trees: How a systems perspective informs paradox research. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1490–1506. <https://doi.org/10.1111/joms.12398>
- Schad, J., & Smith, W. K. (2019). Addressing grand challenges' paradoxes: Leadership skills to manage inconsistencies. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 55–59. <https://doi.org/10.1002/jls.21609>
- SEE. Social Economy Europe. (2015). *Social Economy Charter A different model of enterprise and organisation, a different type of entrepreneurship*. <https://socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/04/2019-updated-Social-Economy-Charter.pdf>
- Stame, N. (Ed.). (2007). *Classici della valutazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Stame, N. (2021). Mixed Methods e valutazione democratica. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 76, 53–70. <https://doi.org/10.3280/RIV2020-076004>
- Striano, M. (2012). Riflessione e riflessività. In P. C. Rivoltella & P. G. Rossi (Eds.), *L'agire didattico. Manuale per l'insegnante* (pp. 349–362). Brescia: La Scuola.
- Torre, M. T. (2010). *Strategie di ricerca valutativa in educazione e formazione*. Roma: Aracne.
- Torrigiani, C. (2009). Partecipazione e valutazione partecipata. In M. Palumbo & C. Torrigiani (Eds.), *La partecipazione fra ricerca e valutazione* (pp. 112–134). Milano: FrancoAngeli.
- Trigilia, C. (2009). *Sociologia economica. Vol. 2: Temi e percorsi contemporanei*. Bologna: Il Mulino.
- Trinchero, R., & Robasto, D. (2019). *I mixed methods nella ricerca educativa*. Milano: Mondadori.
- Venturi, P. (2019). *La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". Short Paper, 19*. <https://www.aiccon.it/pubblicazione/valutazionediiampatto>
- Weber, M., Fischhoff, E., Galli, G., & Marietti, A. M. (2000). *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (10. rist.). Biblioteca Universale Rizzoli.
- Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento significato e identità*. Milano: Raffaello Cortina.
- White, H. (2010). A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation. *Evaluation*, 16(2), 153–164. <http://dx.doi.org/10.1177/1356389010361562>
- Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 6, 77–97.