POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP)

Tesi di Laurea Magistrale

Analisi dei processi volta allo sviluppo di un sistema informativo in una Cooperativa Sociale

Relatore:

Prof.ssa Montagna Francesca

Candidato:

Palazzolo Virginia Flavia

Anno Accademico 2020/2021

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare la professoressa Francesca Montagna per avermi dato l'opportunità di lavorare a questo progetto, a cui ho creduto fin dal primo giorno, e il personale Stranaidea per avermi fatto entrare in un mondo fino a questo momento a me sconosciuto.

Ringrazio i miei genitori per essermi stati sempre vicino, e i miei amici per avermi sopportato in questi anni: Giorgia, Lorenzo, Gianluca, Andrea, Chiara, Federica, Jennifer, Nicoletta, Monica e Deborah.

Un ringraziamento speciale va al mio ragazzo Giovanni, per cui nutro una forte stima ed è sempre una fonte di ispirazione, perché con amore e fiducia mi ha supportato in ogni momento, soprattutto in quelli difficili.

"Perché non date alla gente libri su Dio?"
Per la stessa ragione per la quale non
diamo loro *Otello*; sono vecchi; sono su
Dio di circa cento anni fa. Non su Dio oggi.
"Ma Dio non cambia". Gli uomini, però, sì.

ALDOUS HUXLEY, *Brave New World*

PREMESSA E SCOPO DEL LAVORO

Questo lavoro di tesi analizza i processi dei diversi servizi erogati da una cooperativa sociale per il successivo sviluppo di un sistema informativo. Il progetto nasce da una consulenza tra la Cooperativa Sociale Stranaidea S.C.S. situata a Torino e il Dipartimento di Ingegneria e Gestione della Produzione del Politecnico di Torino (DIGEP). La principale ricercatrice è stata Francesca Montagna, Professore Associato di Innovation Management e Product Development presso il DIGEP, che ha collaborato con la studentessa di laurea magistrale e autrice di questa tesi Virginia Flavia Palazzolo. Il progetto ha permesso di applicare a una realtà sociale degli strumenti tipicamente gestionali, offrendo la possibilità di integrare, nelle loro pratiche consolidate, approcci innovativi e proporre delle soluzioni per la gestione strategica. Il lavoro è stato diviso in due parti principali. La prima, relativa al contesto in cui operano le cooperative sociali, riporta una ricerca che ha avuto come scopo la definizione di Terzo Settore, osservando nello specifico le caratteristiche delle imprese sociali, con una successiva analisi del concetto di innovazione all'interno delle cooperative sociali. La seconda parte mira a fornire proposte per migliorare l'efficienza dei processi all'interno della cooperativa. In questa tesi verranno proposti spunti e suggerimenti per l'introduzione di aspetti innovativi all'interno della cooperativa sociale, per evolversi e difendere la propria competitività per non uscire dal mercato. Nello specifico sono state realizzate delle interviste, con i responsabili dei servizi, per raccogliere le informazioni necessarie per effettuare un'analisi dei processi dei diversi servizi erogati dalla cooperativa. Le informazioni raccolte sono state analizzate e successivamente rielaborate e schematizzate mediante strumenti come IDEF-0 e la creazione di un database su Excel. Ottenuti i risultati, questi sono stati validati e condivisi con la cooperativa per generare valore e per creare dinamiche nuove per rispondere in modo adeguato ed efficiente ai bisogni emergenti. Si è compresa, pertanto, l'importanza dello sviluppo di un sistema informativo, volto al raggiungimento di obiettivi strategici ed alla soddisfazione delle esigenze dei beneficiari e, che questo costituisce una delle variabili fondamentali per il funzionamento dell'organizzazione: abbattendo i costi e aumentando l'efficienza, avvicinando la cooperativa ad un'impresa. L'obiettivo ultimo di questa tesi è fornire gli strumenti necessari per individuare nuove traiettorie di evoluzione adottando una cultura gestionale all'interno della cooperativa.

INDICE

1 CAPITOLO – Terzo settore e la cooperazione 13
1.1 Il Terzo Settore 13
1.1.1 Definizione 13
1.1.2 Situazione in Italia 15
1.2 Impresa Sociale 17
1.2.1 Definizione 17
1.2.2 Innovazione Sociale 18
1.2.3 Innovazione come processo politico sociale ed economico 19
1.3 Cooperativa Sociale 21
1.3.1 Definizione 21
1.3.2 Cooperazione e Innovazione 22
1.3.3 Cooperative sociali in Italia 23
2 CAPITOLO – Analisi dei processi per lo sviluppo di un Sistema Informativo 28
2.1 Le necessità gestionali delle cooperative 28
2.1.1 Innovazione e gestione strategica 28
2.1.2 Definizione di servizio 31
2.1.3 Il concetto di architettura e modularità 32
2.1.4 Il concetto di piattaforma 34
2.2 Sistema Informativo 35
2.2.1 Definizione 35
2.2.2 Metodi di classificazione dei sistemi informativi 37
2.3 Analisi dei processi 40
2.3.1 I processi e la loro mappatura 40
2.3.2 Definizione di processo 41
2.3.3 Cenni di analisi di processo 46
2.4 Mappatura dei processi 47
2.4.1 L'approccio IDEF-0 47
2.4.2 Utilizzo di IDEF-0 48
2.4.3 Obiettivi dell'analisi 49
2.4.4 Notazione e linguaggio di modellazione 49
2.4.5 Il valore aggiunto nel modellare attraverso IDEF-0 52
2.5 Raccolta dei dati e creazione di un database 53
2.5.1 Le interviste come strumento di raccolta dei dati 53

2.5.2 Definizione di Database 53
2.5.3 I vantaggi e gli svantaggi 54
3 CAPITOLO – Caso studio: Stranaidea 56
3.1 La cooperativa Sociale Stranaidea 56
3.1.1 Introduzione 56
3.1.2 Primo momento di innovazione: Riorganizzazione interna 57
3.2 Obiettivi e campo di applicazione 59
3.2.1 Introduzione al settore Disabilità 59
3.2.2 Obiettivi dell'analisi del processo e il team di analisi 59
3.3 Impostazione del lavoro e rilevazione dei dati 61
3.3.1 Matrici e Carte dei servizi 61
3.3.2 Interviste 64
3.4 Analisi dei processi dei servizi del settore Disabilità 66
3.4.1 Descrizione dei servizi e impostazione del lavoro 66
3.4.2 Diagramma di IDEF-0 per i vari servizi 69
3.4.2 Osservazioni 82
3.4.3 Database su Excel per i vari servizi 82
CONCLUSIONI 84
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 85

INDICE DELLE FIGURE

Tabella 1.1 Istituzioni non profit e dipendenti [13]

Tabella 1.2 Istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica: valori assoluti, composizioni e variazioni percentuali [13]

INDICE DELLE TABELLE

Figura 1.1 Il terzo settore nel territorio piemontese

Figura 1.2 Trend annuo 2011-2017 del numero di cooperative operanti sul territorio italiano

Figura 1.3 Ambito di impatto sociale [56]

Figura 1.5 I fattori alla base di nuove idee imprenditoriali [56]

Figura 2.1 Piramide di Anthony

Figura 2.2 Modello a T

Figura 2.3 Catena del valore o Value Chain, Porter 1987

Figura 2.4 Libera elaborazione di varie tipologie di processi secondo Earl. M. e Khan B. (Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'innovazione, 2006)

Figura 2.5 Esempio di rappresentazione IDEF-0

Figura 2.6 Esempio di decomposizione gerarchica di un processo secondo IDEF-0

Figura 3.1 Struttura organizzativa a matrice [54]

Figura 3.2 Matrice del settore Disabilità [54]

Figura 3.3 Esempio intervista proposta ai team di lavoro

Figura 3.4 Albero di esplorazione

Figura 3.5 Diagramma IDEF-0 – nodo A0

Figura 3.6 Diagramma IDEF-0 - nodo A0 al suo interno

Figura 3.7 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1 "Gestione dei servizi"

Figura 3.8 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.1 “CAD Casa di zenzero”

Figura 3.9 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.2 “CAD Artemista”

Figura 3.10 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.3 “CADD El duende”

Figura 3.11 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.4 “SER L’Orobilogio”

Figura 3.12 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.2 “Project Management”

Figura 3.13 Esempio della strutturazione del Database su Excel

Figura 3.14 Esempio della descrizione delle informazioni all’interno del Database su Excel

INTRODUZIONE

In un periodo caratterizzato da povertà, disuguaglianze e da una riduzione dei diritti sociali, investire nelle imprese sociali e, in particolare, nelle cooperative sociali, favorisce l'innovazione delle politiche di welfare e di sviluppo locale, contribuendo alla crescita e all'innovazione dell'Italia. Il futuro delle cooperative sociali non può prescindere dal contesto economico, politico, sociale e ambientale, bensì devono saper reinterpretare il loro ruolo all'interno della società, reinventandosi e sapendo rispondere rapidamente alle trasformazioni a cui l'Italia è soggetta.

A distanza di anni la cooperazione sociale ha assunto importanti dimensioni economiche, occupazionali e imprenditoriali, mostrando una tendenza anticiclica negli anni della crisi. Ma l'ingresso nel Terzo settore di nuove realtà a impatto sociale, la forte dipendenza dalla pubblica amministrazione e la rapida trasformazione di alcuni mercati di riferimento hanno messo in crisi le cooperative sociali, rendendo il loro futuro incerto e fragile. Si troveranno all'interno di un contesto competitivo, dove la componente finanziaria acquisirà maggior rilevanza e per poter accedere al capitale di rischio dovranno essere pronte a dimostrare il loro impatto sociale.

Questo lavoro di tesi, che nasce da una consulenza tra la Cooperativa Sociale Stranaidea S.C.S. e il Dipartimento di Ingegneria e Gestione della Produzione del Politecnico di Torino (DIGEP), vuole fornire gli strumenti per poter integrare una cultura imprenditoriale con una cultura organizzativa di natura sociale. L'analisi dei processi proposta ha come scopo l'introduzione di strumenti che consentano alla cooperativa di raccogliere, analizzare e rielaborare dati relativi ai loro processi operativi, per poter identificare degli indicatori chiave, ai fini della misurazione del valore del loro impatto sociale. In tal senso si è pensato di costruire dei modelli che consentissero lo sviluppo di un Sistema Informativo, per agevolare decisioni strategiche future, per soddisfare un numero sempre crescente di bisogni, per migliorare la qualità dei processi e quindi per impattare positivamente sulla collettività. Le cooperative sociali hanno le caratteristiche per poter fronteggiare le trasformazioni in atto, ma devono necessariamente innovarsi per la loro sopravvivenza. L'introduzione di strumenti e metodi tipicamente gestionali consentirebbe l'individuazione di nuove traiettorie di evoluzione favorendo possibili cambiamenti.

1 CAPITOLO – Terzo settore e la cooperazione

1.1 Il Terzo Settore

1.1.1 Definizione

I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni di natura economica, sociale e tecnologica, hanno ampliato l'importanza del Terzo Settore sia sotto il profilo economico che sociale, soprattutto per ciò che concerne il Welfare State [1] e, più in generale alla qualità della vita delle comunità locali [2]. Lo studio del fenomeno ha coinvolto diversi settori quali: la sociologia, le scienze economiche e la giurisprudenza. Per tale ragione in letteratura è possibile trovare diversi modelli e teorie interpretative. Le innumerevoli definizioni hanno generato notevole confusione evidenziando quanto sia complessa la materia nelle sue molteplici caratterizzazioni. Infatti, si trovano diverse locuzioni per indicare questo fenomeno: "terzo settore", "terzo sistema" o "terza dimensione", "settore nonprofit", "economia sociale", "volontariato", "privato sociale", "impresa civile", "associazionismo" per citarne alcuni. In modo unanime si è riconosciuto che il concetto di terzo settore deriva dall'esistenza nel sistema economico e sociale di un primo settore (lo Stato) e di un secondo settore (il Mercato). La nascita del Terzo Settore è riconducibile alla mancanza, da parte dello Stato e del Mercato, di risposte alle crescenti esigenze dei singoli individui, ed è per questa ragione che si identifica come alternativa ai primi due [3]. Le teorie che giustificano l'esistenza del terzo settore sono sostanzialmente divisibili come segue: "teoria della domanda" e "teoria dell'offerta" [4]. Nella prima ritroviamo la definizione di Weisbrod [5], secondo cui il terzo settore nasce dal fallimento dello stato nella fornitura di beni e servizi definiti "pubblici" o dal fallimento del contratto tra consumatori e organizzazioni lucrative, secondo la teoria di Hansmann [6]. Mentre per quanto riguarda la "teoria dell'offerta" il terzo settore trova fondamento nella massimizzazione di obiettivi diversi dal profitto D.R Young [7] e di E. James [8]. Altre interpretazioni, come quella di S. Zamagri [9], sottolineano l'importanza del terzo settore per incoraggiare quei processi di "reciprocità istituzionale" necessari alla promozione del "coordinamento orizzontale" della società. Il terzo settore, pertanto, era da un lato inteso come un'opzione aggiuntiva e non sostitutiva delle altre due, dall'altro concepito come qualcosa di "ibrido" in grado di unire e bilanciare gli altri due

settori, in modo da soddisfare in maniera efficace i bisogni economici e sociali, coniugando l'efficienza e l'abilità del Mercato con gli interessi pubblici dello Stato [3]. L'accezione di Terzo Settore come alternativa tra i fautori del capitalismo e i sostenitori del socialismo, fa sì che qualsiasi attività che non è riconducibile né allo Stato (in quanto si tratta di attività di proprietà privata) né al Mercato (poiché non ricercano un profitto) è riconducibile ad esso. È proprio questa definizione generica che lascia aperta la questione di quali enti ne facciano parte. Problema non risolto a livello internazionale, dove il terzo settore è identificato o con il settore nonprofit, secondo la corrente nordamericana, o con il settore dell'economia sociale, in ambito europeo, perdendo in tal senso un'identità propria [10]. Per tale ragione, è stato realizzato uno studio dalla Johns Hopkins University of Baltimora, per giungere a una definizione di ente del Terzo Settore, in grado di garantire una comparabilità internazionale che potesse superare le differenze nelle legislazioni nazionali, nei sistemi di welfare, nei regimi fiscali e nelle caratteristiche funzionali delle organizzazioni stesse [11]. Da questo progetto è emerso che un'associazione per poter essere considerata ente del Terzo settore deve rispettare cinque requisiti:

- Formale, cioè dotata di uno statuto o di un qualche atto costitutivo;
- Privata, istituzionalmente separata dal settore pubblico;
- Auto-governante, dotata di autonomia decisionale sullo svolgimento delle proprie attività;
- Senza distribuzione di profitto, non deve distribuire sotto nessuna forma ai suoi partecipanti i profitti derivanti dalla propria attività; eventuali surplus di gestione devono essere reinvestiti nell'attività stessa;
- Dotata di lavoro volontario, sul piano operativo, dirigenziale e di indirizzo delle attività dell'organizzazione.

Le organizzazioni che soddisfano i suddetti requisiti sono un'ampia varietà di istituzioni giuridiche e legali, tra le quali: organizzazioni non-profit fornitrici di servizi, organizzazioni non governative (ONG), fondazioni, associazioni professionali, congregazioni religiose…

1.1.2 Situazione in Italia

Il Terzo settore in Italia è stato soggetto a un processo di riforma, che ha cambiato i contenuti e le forme d'intervento delle organizzazioni. Con "Riforma del Terzo settore" si indica il complesso di norme che ha ridisciplinato il no profit e l'impresa sociale. La legge delega 106/2016 definisce il Terzo settore come il complesso degli enti costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d'interesse generale, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi, coerentemente con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi. Il Codice del Terzo settore è uno strumento unitario in grado di garantire la "coerenza giuridica, logica e sistematica" di tutte le componenti del Terzo settore, al fine di "sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune, ad elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e di protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, valorizzando il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa, in attuazione dei principi costituzionali". L'art. 4 del Codice del Terzo settore stabilisce che sono enti del Terzo settore «le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituite per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore» [12].

In Italia, l'esigenza di creare delle norme che coprissero tale materia nella sua interezza nasce nel corso degli ultimi anni, da quando la crescita del Terzo Settore è stata sempre più prorompente. Dai dati ISTAT [13] al 31 dicembre 2018, il settore non profit si conferma in crescita. In Italia sono 359.574 le istituzioni non profit, e complessivamente impiegano 853.476 dipendenti. Osservando i dati riportarti nella Tabella 1.1, si può osservare come il numero delle istituzioni non profit aumenti con tassi di crescita medi annui sostanzialmente costanti nel tempo (circa il 2%), mentre il trend dei dipendenti risulta in calo (1,0%) rispetto al biennio precedente 2016-2017 (3.9%).

	2001	2011	2015	2016	2017	2018
Istituzioni non profit	235.232	301.191	336.275	343.432	350.492	359.574
Dipendenti delle istituzioni no profit	488.523	680.811	788.126	812.706	844.775	853.476

Tabella 1.1 Istituzioni non profit e dipendenti [13]

Dalla Tabelle 1.2, si può osservare come tra il 2017 e il 2018, le istituzioni siano aumentate in tutte le loro forme giuridiche, fatta eccezione per le cooperative sociali che rimangono stabili (-0.1%). Inoltre, si deduce quali sono le principali forme organizzative italiane. L'associazione è la forma giuridica che raccoglie il maggior numero di istituzioni non profit (85.0%), seguono quelle con altra forma giuridica (8.4%), le cooperative sociali (4.4%) e le fondazioni (2.2%).

Forme Giuridiche	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a	%	Var. % 2018/2017	v.a	%	Var. % 2018/2017
Associazione riconosciuta e non riconosciuta	305.868	85,0	2,6	164.162	19,2	-3,0
Cooperativa sociale	15.751	4,4	-0,1	451.843	53,0	2,4
Fondazione	7.913	2,2	6,3	103.909	12,2	1,9
Altra forma giuridica	30.042	8,4	3,1	133.562	15,6	0,9
TOTALE	359.574	100,0	2,6	853.476	100,0	1,0

Tabella 1.2 Istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica: valori assoluti, composizioni e variazioni percentuali [13]

Il terzo settore, ancora oggi, si conferma sempre più essenziale e propulsivo, rappresenta il 5% del PIL con un valore economico di circa 80 miliardi di euro. Dallo studio di Srm, "Centro di studi e ricerche sull'economia del Mezzogiorno" di intesa Sanpaolo, la dinamicità è riconducibile alle entrate di bilancio, pari a 70 miliardi. Si evince, peraltro, che nell'85,5% delle istituzioni no-profit italiane la fonte di finanziamento principale è di provenienza privata, mentre nel 14.4% dei casi è pubblica. Per quanto riguarda i beneficiari, è emerso che i servizi erogati sono perlopiù correlati a utenti con "specifico disagio", ovvero quelle fasce di popolazione che per ragioni diverse manifestano bisogni di assistenza, cura ed educazione. La dimensione del bacino d'utenza si attesta intorno a 26,3 milioni (oltre un terzo della popolazione italiana), enfatizzando pertanto il ruolo essenziale del Terzo settore nel welfare sociale [21].

1.2 Impresa Sociale

1.2.1 Definizione

Le imprese sociali rappresentano una delle recenti componenti del Terzo settore; se sono considerate senza scopo di lucro o come economia sociale […] aspirano a un nuovo modo di essere un'impresa, che nasce dalla transizione dal sistema assistenziale tradizionale a quello del welfare mix [14]. In quasi tutti i paesi industrializzati, si è assistito alla crescita del Terzo settore, vale a dire delle iniziative socioeconomiche che operano in una varietà di strutture giuridiche. L'obiettivo del lavoro è quello di analizzare il forte impulso, dato dalle imprese sociali all'interno di questo settore, che negli ultimi anni è la testimonianza della nascita di uno nuovo spirito imprenditoriale incentrato su obiettivi sociali [14]. Queste marcate dinamiche imprenditoriali [15] sono promosse dal contesto economico complesso. È questo contesto che ha causato il passaggio da uno Stato sociale a un welfare mix, in cui l'obiettivo di fornire servizi efficienti non è più prerogativa dello Stato, ma è condiviso con enti a scopo di lucro e organizzazioni del terzo settore, secondo rigorosi criteri di equità. La natura sociale deriva da tre aspetti distinti [14]:

- *la finalità delle attivit*à: il surplus di produzione viene reinvestito nello sviluppo delle attività stesse, per servire la comunità piuttosto che generare profitto;
- *l'utilizzo di risorse non commerciali*: i finanziamenti provengono sia da privati che da risorse pubbliche;
- *metodi organizzativi:* il processo decisionale, all'interno delle imprese sociali, è democratico. I loro membri sono coinvolti direttamente nei processi decisionali, di gestione e di controllo.

Da uno studio effettuato dall'EMES con EURICSE è stato possibile definire una lista di criteri utilizzati per identificare le imprese sociali. Dal punto di vista economico imprenditoriale, le imprese sociali, a differenza delle tradizionali organizzazioni senza scopo di lucro, si differenziano per la produzione di beni o nella fornitura di servizi alle persone su base continuativa. Le imprese, inoltre, mostrano un alto grado di autonomia, in quanto create su base volontaria da un gruppo di persone per la realizzazione di un progetto autonomo. Altra caratteristica comune è la presenza di un livello significativo di rischio economico,

infatti la loro sostenibilità finanziaria dipende dallo sforzo dei loro membri e lavoratori per garantire risorse adeguate.

Riassumendo i criteri che caratterizzano le imprese sociali, possiamo individuare cinque caratteristiche principali: il perseguimento di una missione aziendale a beneficio della comunità, attraverso dinamiche collettive finalizzate al raggiungimento di un determinato obiettivo o di un'esigenza. Altro requisito importante è che ci sia un alto grado di autonomia manageriale, poiché il processo decisionale non deve basarsi sulla proprietà del capitale. Un prerequisito essenziale, per la dimensione sociale, è la distribuzione limitata degli utili. Come ultima caratteristica uno stile di gestione democratico e un orientamento degli stakeholder stimolano la partecipazione attiva.

1.2.2 Innovazione Sociale

Il concetto di Innovazione sociale sta assumendo sempre più importanza all'interno degli studi sull'impresa sociale. Questa crescente rilevanza è dovuta all'attuale periodo storico caratterizzato da profondi cambiamenti economici, sociali e tecnologici. Si sta assistendo all'emergere di nuove forme di disagio sociale: l'aumento della disoccupazione giovanile, le degradanti condizioni infrastrutturali di intere comunità territoriali, l'incremento dei flussi migratori, la sostenibilità ambientale, la qualità della vita, domande a cui il welfare e i tradizionali sistemi economici non riescono a soddisfare. Secondo la definizione di Schumpeter (2001) [16], l'innovazione sociale può assumere diverse forme come l'ideazione di uno nuovo prodotto o processo produttivo, oppure l'inserimento in un nuovo mercato, o l'acquisizione di nuovi fattori produttivi e nella riorganizzazione delle attività già svolte dall'impresa. Il concetto di innovazione può essere riferito alle specificità assunte dall'impresa sociale [14] e può avere due visioni distinte. La prima assume carattere soggettivo [17] ed è riconducibile alla definizione stessa di impresa sociale. L'innovazione è un fenomeno di institution building [18], cioè di costruzione di un nuovo modello d'impresa, che si differenzia dal pubblico e dal mercato, e che è capace di fornire in modo imprenditoriale soluzioni diverse ai nuovi bisogni sociali. L'innovazione consiste nel saper coniugare la dimensione economica e sociale ridefinendo il modo di fare impresa. In ultima analisi non la massimizzazione del profitto, ma un'organizzazione in grado di

coordinare risorse umane e materiali con finalità sociali [19]. La seconda visione di carattere oggettivo è riconducibile all'oggetto di innovazione, e ai nuovi output che derivano dai nuovi processi. In termini di innovazione del prodotto, l'impresa sociale è in grado di soddisfare la domanda proveniente dalla collettività, tramite la progettazione e la gestione di nuovi prodotti e/o servizi o la riorganizzazione di quelli preesistenti [20]. Mentre in termini di innovazione dei processi, oltre a introdurre pratiche imprenditoriali per aumentare l'efficienza interna, l'impresa sociale si caratterizza per la sua capacità di coinvolgere, nella gestione interna, una pluralità di portatori di interesse, secondo un approccio multistakeholder [20]. Sostenere che l'impresa sociale costituisca di per sé una innovazione dimostra che non riguarda solo i prodotti o i processi, ma anche le forme istituzionali e, ampliando ulteriormente l'analisi, le relazioni tra le stesse istituzioni [19]. Le dinamiche di innovazione verranno analizzate mediante lo studio delle cooperative sociali. Questo tema verrà ripreso nei paragrafi successivi, analizzando nello specifico lo studio svolto dal professor L. Fazzi, uno dei principali contributi scientifici in materia.

1.2.3 Innovazione come processo politico sociale ed economico

Quando si parla di innovazione sociale nell'ambito delle imprese sociali, bisogna tenere in considerazione diverse variabili: il periodo storico, le condizioni dei mercati, i flussi di finanziamento, le caratteristiche organizzative e di governance [22]. Quindi il risultato ottenuto assume significato solo se inserito in un ecosistema politico e sociale ben preciso, ed è dall'interazione di tutte queste variabili che scaturisce l'innovazione. Per Fazzi esistono tre tipologie di ecosistema [23]:

- *ecosistema pubblico;*
- *ecosistema di mercato;*
- *ecosistema comunitario.*

Il primo è caratterizzato da una forte integrazione delle imprese sociali con le politiche pubbliche, da elevati livelli di finanziamento, di formalizzazione e burocratizzazione. Fino al 2010, i finanziamenti pubblici crescevano lentamente ma costantemente, dal 2011 i flussi di risorse hanno subito un ridimensionamento. Nonostante le difficoltà riscontrate, negli ultimi dieci anni, da parte delle istituzioni pubbliche nell'erogazione delle risorse, ancora

oggi si crede che l'ecosistema pubblico promuova l'innovazione sociale. Il problema principale è che in assenza di crescita economica e con un debito pubblico esorbitante sia utopico pensare che possa esserci la possibilità di sostenere da solo (ecosistema pubblico) lo sviluppo delle imprese sociali. A fronte degli alti livelli di formalizzazione e burocratizzazione, che si manifestano come richieste di uniformazione a modelli produttivi standardizzati sempre più pressanti, la risposta delle imprese sociali sembra essere una minor propensione all'innovazione (nuove linee di prodotto) e una maggior attenzione nell'implementazione di modelli più efficienti, assumendo un atteggiamento passivo. L'ecosistema di mercato, prevede che le imprese sociali rispondano ai bisogni di un target di utenti molto più ampio e variegato di quelli tipici delle politiche di welfare. Per fare ciò è necessario il passaggio da un modello di impresa sociale territoriale ad un modello industriale per sfruttare eventuali economie di scala e ricevere finanziamenti da capitali privati, dotandosi di infrastrutture economiche e finanziarie adeguate. Le conseguenze di questa possibile evoluzione sono due: la prima è che la remunerazione dei capitali non deve essere speculativa e la seconda è che gli investitori non devono influenzare la mission sociale. Per poter realizzare le due condizioni soprascritte, deve esistere un orientamento culturale a livello nazionale, qualcosa che in Italia è ancora assente [23]. Il terzo ecosistema è composto da diverse tipologie di attori privati, comunitari e pubblici, portatori di interessi comuni non spinti esclusivamente da obbligazioni normative o da scambi economici [24]. L'ecosistema comunitario prevede che l'impresa sociale assuma una struttura di coordinamento e gestione che riesca ad armonizzare e organizzare le risorse umane, economiche e immateriali, provenienti da fonti diverse, per perseguire un obiettivo sociale comune [23]. Rispetto all'ecosistema pubblico, risulta più flessibile per ciò che concerne le regolazioni e le obbligazioni normative. Mentre rispetto all'ecosistema di mercato, riesce a raccogliere le risorse e i capitali necessari grazie alla fiducia dei finanziatori. L'integrazione delle politiche pubbliche e la sostituzione dei volontari con i lavoratori professionisti, ha condotto al rimpiazzo dell'ecosistema comunitario con quello pubblico. Dati empirici dimostrano che l'innovazione sociale continua ad avvenire all'interno di quest'ultimo ecosistema grazie alla convergenza di valori e interessi.

In conclusione, sembra evidente che l'innovazione, in forme diverse, può avvenire in tutti gli ecosistemi. Forme organizzative e ambienti idonei sono gli elementi cardine per

alimentare l'innovazione sociale. Le imprese sociali dovranno scegliere se essere gestori ed erogatori di servizi per la Pubblica Amministrazione (comportamento tipicamente passivo) o, al contrario, se essere agenti innovatori (atteggiamento attivo), adeguando l'offerta ai bisogni e alle problematiche sociali emergenti [13].

1.3 Cooperativa Sociale

1.3.1 Definizione

All'interno del Terzo settore, ci si è focalizzati specificatamente su una singola tipologia di impresa sociale, la cooperativa sociale (da ora in poi CS). È un particolare tipo di cooperativa, finalizzata alla fornitura di servizi alla persona e all'inserimento lavorativo di soggetti in condizioni svantaggiate, perseguendo l'interesse generale, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini. La CS è disciplinata dal Codice civile (Libro IV, Titolo V), ed è a mutualità prevalente, svolgendo la propria attività concentrandosi sui consumatori di beni o servizi, o in favore dei soci. A differenza delle altre forme giuridiche, le CS si basano sul principio di democraticità, i soci sono i proprietari della cooperativa e le decisioni vengono prese in base al principio una testa un voto. Esistono diverse CS, in base alla tipologia di attività svolte:

- le cooperative di Tipo A sono finalizzate alla fornitura di servizi sociali, sociosanitari e educativi,
- Le cooperative di Tipo B svolgono attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in settori come l'industria, il commercio, l'agricoltura e i servizi.
- Esistono, anche, cooperative miste di tipo A e B.

Altro elemento di distinzione è che le CS possono avere anche soci volontari, il cui numero non può eccedere la metà dei soci lavoratori, inoltre, le cooperative di Tipo B devono avere almeno il 30% di lavoratori svantaggiati preferibilmente associati [25]. La rapida crescita delle CS è dovuta all'introduzione di modelli manageriali, tipici delle imprese private, ma il loro obiettivo va oltre alla generazione di profitto, si concentra sull'individuazione di

risposte adeguate a quelle esigenze collettive che né il Mercato né lo Stato riesce a soddisfare [26].

1.3.2 Cooperazione e Innovazione

Nei paragrafi precedenti, si è introdotto il concetto di Innovazione sociale e di cooperativa sociale. Uno dei contributi scientifici più rilevanti e importanti in materia è il lavoro del professor L. Fazzi. Egli, analizzando le dinamiche di innovazione delle imprese sociali, ne definisce le diverse tipologie. Partendo dallo studio di 400 imprese italiane, identifica le differenti forme di innovazioni generate dalle CS [27]:

- Innovazione incrementale
- Innovazione espansiva
- Innovazione evolutiva
- Innovazione totale.

La prima tipologia consiste nello sviluppo continuo di un servizio già esistente. Nuove pratiche e nuovi processi migliorano l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati, ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili, aumentandone la qualità finale. Nella seconda tipologia si ha un aumento delle attività svolte dall'impresa, sia in termini di nuovi mercati geografici, sia di nuovi utenti. L'innovazione evolutiva comporta un cambiamento radicale, vengono erogati nuovi servizi o introdotte nuove modalità di erogazione degli stessi. In questo caso si ha una dinamica di coevoluzione tra domanda (l'emergere di nuovi bisogni) e il comportamento dell'imprese che con le loro competenze, riescono a cogliere e interpretare le nuove esigenze e in funzione di queste adeguano la propria offerta. Ampliare l'offerta in funzione di una nuova domanda, in termini di management, significa adottare una strategia di diversificazione. L'ultima tipologia è l'innovazione totale, riconducibile anch'essa all'introduzione di nuovi servizi e/o di nuove modalità organizzative del processo di erogazione che, tuttavia, vengono sviluppati considerando nuove categorie di bisogni, coinvolgendo nuove tipologie di utenti/beneficiari ed esplorando nuovi contesti settoriali. Attraverso l'innovazione totale le cooperative sociali riescono a modificare i loro assetti strategici ed organizzativi recuperando anche il loro originario ruolo di innovatori,

promuovendo una nuova e significativa trasformazione del tradizionale sistema di welfare [27].

1.3.3 Cooperative sociali in Italia

Le cooperative sociali sono state riconosciute e unificate con la Legge n. 381/1991. Tale disciplina, le suddivide nelle due tipologie sopra elencate, stabilendo che, le cooperative sociali a differenza delle tradizionali, sono imprese private, che perseguono l'interesse generale della comunità e la promozione dell'integrazione sociale dei cittadini. Adesso è esplicitata la loro appartenenza al Terzo settore. Tutte le CS sono imprese sociali di diritto, a prescindere sia dal coinvolgimento di lavoratori, sia dai destinatari dell'attività, sia dalla redazione del bilancio. Tuttavia, l'ambito di attività che le cooperative sociali possono svolgere è stato ampliato, in accordo con l'elenco di attività che può svolgere l'impresa sociale. In conclusione, solamente la piena operatività della riforma del Terzo settore ed il tempo potranno fornire ulteriori indicazioni sul reale impatto, che il nuovo assetto normativo avrà sulle attività produttive e sull'organizzazione del lavoro [28].

Tra le cooperative sociali presenti nel territorio torinese, questo lavoro si concentrerà sulla cooperativa sociale Stranaidea nata a Torino nel 1986. È una cooperativa sociale di tipo A, che offre servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi a persone in condizioni di disagio, ma anche servizi rivolti alla "cura dell'agio". È costituita da un'ottantina di soci e oltre un centinaio di lavoratori. Si fonda su valori quali, il rispetto della dignità umana, la giustizia sociale, in termini di pari opportunità, integrazione e valorizzazione della diversità. In questo paragrafo, si osserva come la cooperativa presa in esame si inserisca nel contesto italiano e nello specifico in quello torinese.

Per valutare la concorrenza, è necessario definire il settore di riferimento. All'interno di esso le forme organizzative possono essere suddivise in due macrocategorie: il settore imprenditoriale e quello non imprenditoriale. Al primo settore appartengono le cooperative sociali e le imprese sociali (suddivisione antecedente al D.lgs. 112/2017 che prevede che le cooperative siano di fatto delle imprese sociali), seguite dalle organizzazioni definite "ibride", all'interno delle quali bisogna fare un'ultima distinzione: soggetti non giuridicamente definiti e soggetti giuridicamente definiti, le Società Benefit, le Startup

innovative a vocazione sociale (SIAVS). All'ultima categoria, quella non imprenditoriale appartengono le associazioni a promozione sociale e le associazioni di volontariato [29].

Analizzando il comparto delle cooperative sociali in Italia, la cooperazione genera un valore di produzione di oltre 830 milioni e impiega oltre 22 mila addetti. Sul territorio italiano sono presenti 19.129 cooperative, di cui 826 operano sul territorio piemontese e 399 nella città di Torino [30]. Come si può osservare nella Figura 1.1, le cooperative sociali, all'interno del Terzo settore, rappresentano il 12,9% del territorio piemontese (dati estratti dal database di AIDA aggiornati al I trimestre dell'anno 2017), seconde solo alle associazioni di volontariato con il 72,1%.

Figura 1.1 Il terzo settore nel territorio piemontese

Osservando il trend annuale del numero di cooperative nel contesto torinese, Figura 1.2, questo risulta in crescita dal 2001 al 2017 (7%), e in rapporto al trend annuale italiano (8%), piemontese (5%), e Nord Ovest (4%), Torino si attesta tra le realtà sociali più importanti nel nostro paese.

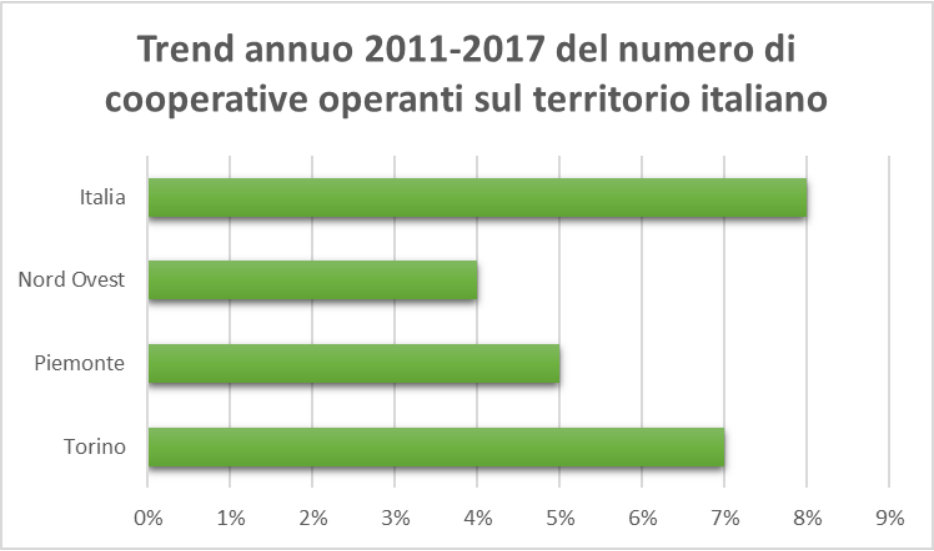

Figura 1.2 Trend annuo 2011-2017 del numero di cooperative operanti sul territorio italiano

Si vuole riportare, inoltre, un'analisi statistica [33] basata su 145 cooperative (tra le quali Stranaidea) iscritte all'Albo regionale delle cooperative sociali 2020 [32], per osservare le tipologie di servizi erogati. È emerso che il 60% delle cooperative torinesi sono di tipo A, che tra i servizi, quello maggiormente erogato è quello SSA (socio-assistenziale) con il 71%, mentre al secondo posto con il 68% i servizi SSS (socio-sanitari), e al terzo posto con il 67% i servizi SSE (socio educativi). Tra tutte le categorie quella maggiormente servita riguarda i minori con il 66%, e quella meno servita i senza fissa dimora e l'emergenza abitativa. Per valutare gli ambiti di impatto sociale è stato condotto uno studio dall'Osservatorio Imprenditorialità Sociale [56] sulle cooperative sociali e una selezione di organizzazioni imprenditoriali (a impatto sociale) e non, operanti a Torino. I risultati riportati nella Figura 1.3 mostrano che i servizi rivolti all'assistenza socio-sanitaria hanno un notevole impatto (30,1%), al secondo posto l'educazione, istruzione, formazione con il 21,0% e in ultimo i servizi di formazione extra-scolastica/reinserimento lavorativo (17,7%). Stranaidea opera in tutti questi ambiti.

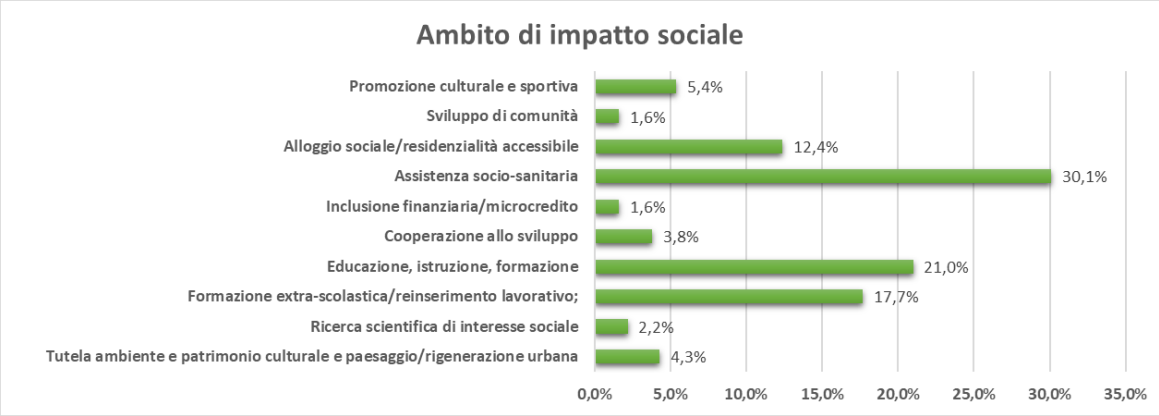

Figura 1.3 Ambito di impatto sociale [56]

Tenendo in considerazione le informazioni appena citate, è utile esaminare anche gli elementi sui cui puntare per nuove idee progettuali.

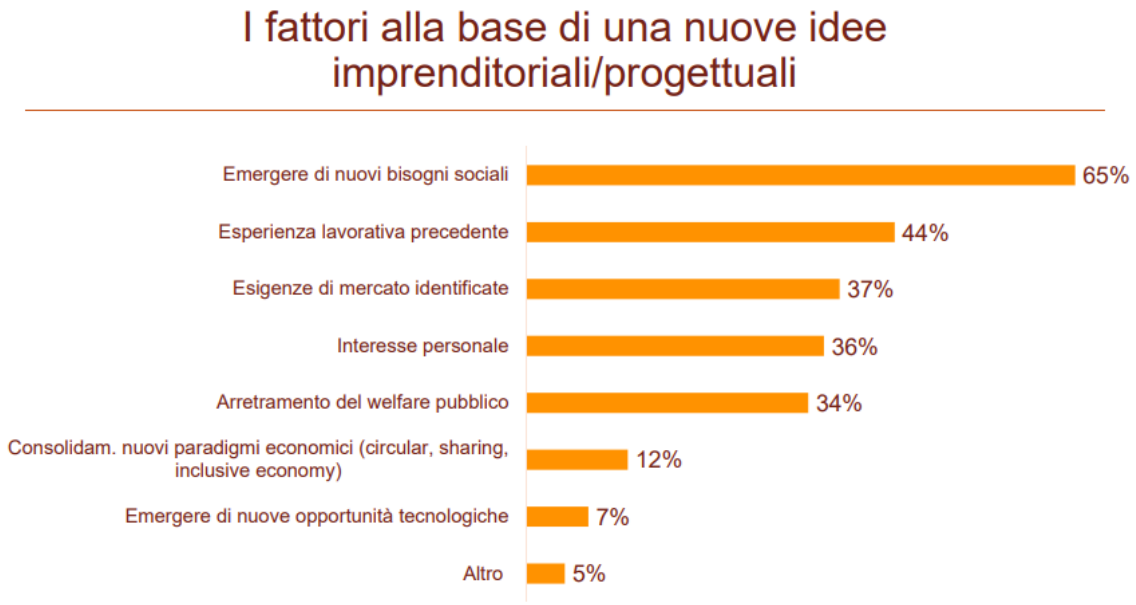

Figura 1.5 I fattori alla base di nuove idee imprenditoriali [56]

Dalla Figura 1.5 si evince la centralità della figura dell'utente/cliente nei processi, ma anche come parte della creazione del valore. Le cooperative devono riuscire a prevedere l'emergere dei nuovi bisogni e conseguentemente progettare nuovi servizi. Diventa necessaria la capacità di "misurarsi" sia con l'ambiente esterno perché permette di mostrare il valore sociale creato dall'impresa nel proprio contesto, sia dal punto di vista interno perché consente una miglior lettura e analisi della propria realtà e la conseguente possibilità di operare più efficientemente.

Per compiere un ulteriore passo avanti, è stata svolta un'analisi di mercato mediante le cinque forze di Porter per valutare il grado di appropriabilità del vantaggio competitivo di Stranaidea e la profittabilità del mercato delle cooperative. Le imprese, infatti, non devono essere considerate come entità isolate, ma devono essere intese sia come parte di una catena di valore che collega i fornitori e i clienti sia come parte di un contesto competitivo fatto di imprese rivali attuali e future. Dallo studio, condotto in una precedente collaborazione con Stranaidea [33], è emerso che la concorrenza del settore (imprese che offrono sul mercato lo stesso bene o servizio) non risulta forte, in quanto si basa su una domanda molto ampia e sul «coordinamento fiduciario» tra le cooperative. Il potere contrattuale dei clienti è forte poiché dalla loro domanda scaturisce l'offerta, a conferma dei risultati emersi dalla Figura 1.5. Il potere contrattuale dei fornitori (di fonti di finanziamento e di servizi) ha un notevole impatto in quanto l'erogazione dei diversi servizi dipende sia dalla loro richiesta, sia dalle fonti d'investimento. Si crea una sorta di ciclicità tra il cliente e il fornitore. La minaccia dei nuovi potenziali entranti ha un'intensità elevata ed è in continua crescita con la nascita di nuove forme giuridiche e non giuridiche (B-corporation e SIAVS). In conclusione, ricordando che l'intensità di queste forze è inversamente proporzionale alla profittabilità del settore, si può sostenere che in futuro questo mercato potrà avere bassa profittabilità, e risulta necessario intraprendere strade innovative per rinnovarsi e cercare di avere un vantaggio competitivo.

Questo primo capitolo ha cercato di dare un quadro generale della situazione attuale italiana e del contesto in cui operano le cooperative sociali. Le cooperative sociali rappresentano una forma di organizzazione indispensabile per i servizi sociosanitari e per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il loro ruolo deve essere ripensato e reinventato: devono essere in grado di trasformarsi in soggetti imprenditoriali in grado di rispondere in maniera efficiente e adeguata ai bisogni emergenti. Le cooperative sociali dovranno individuare nuovi settori lontani dal loro core business che le consentano di innovarsi adottando strumenti di gestione nuovi e più consoni al ruolo che tali organizzazioni ricoprono attualmente nel sistema economico.

2 CAPITOLO – Analisi dei processi per lo sviluppo di un Sistema Informativo

2.1 Le necessità gestionali delle cooperative

2.1.1 Innovazione e gestione strategica

La congiuntura economica degli ultimi anni, la crescente complessità dei bisogni sociali, la difficoltà della pubblica amministrazione e del mercato di far fronte alle richieste, oltre che l'aspetto sostenibile, hanno messo in discussione il modello tradizionale di welfare e con esso il ruolo delle cooperative sociali. Come è emerso dall'analisi SWOT, condotta per Stranaidea, le cooperative devono tendere al modello d'impresa, cercando di acquisire la flessibilità necessaria al contesto così da garantire servizi adeguati ed efficaci [33]. Esse devono assumere un atteggiamento da agente innovatore e non da semplice erogatore di servizi per la PA, adeguando continuamente l'offerta alle problematiche sociali emergenti [34]. In aggiunta, con la legiferazione sull'impresa sociale, una delle minacce a cui dovranno far fronte le cooperative, sarà l'ingresso nel mercato di nuovi competitors.

A fronte di ciò l'adozione e l'utilizzo di una cultura manageriale all'interno di queste organizzazioni, per rispondere al cambiamento e per poter generare un vantaggio competitivo è di fondamentale importanza. È in questo contesto che la Cooperativa Stranaidea ha ritenuto opportuno analizzare i propri processi operativi e il proprio modello organizzativo, per verificarne la flessibilità, la coerenza e le possibilità evolutive per la definizione di nuove traiettorie d'innovazione. Un'analisi intra-matriciale e inter-settoriale i cui risultati hanno condotto a un cambio di visione dell'organizzazione all'interno della cooperativa è stata portata avanti a tale scopo [54]. "Accanto alla visione tradizionale per funzioni si è scoperta l'importanza che riveste un'organizzazione per processi nel conseguimento di obiettivi di efficacia ed efficienza dell'azienda, in termini sia di una di maggiore soddisfazione dei clienti che di riduzione dei costi e quindi di creazione di valore. […] Una gestione per processi con orientamento al cliente, valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda e una continua tensione all'innovazione rappresentano aspetti chiave per essere competitivi rispetto alla concorrenza" (S. Davoli, 2003). Il lavoro ha permesso la definizione dei moduli nei servizi erogati dalla cooperativa, la progettazione di

una piattaforma di servizi che consente la flessibilità e il rinnovamento sia dell'offerta sul territorio e sia della struttura organizzativa a livello operativo.

La cooperativa dovrà redigere un piano d'azione per poter identificare priorità e urgenze nei diversi settori, avvalendosi di una strategia coerente con le proprie finalità, senza trascurare eventuali inerzie organizzative al cambiamento che potrebbero emergere [35][36]. Le scelte che possono essere intraprese sono influenzate da due elementi: l'ambiente competitivo di riferimento e le caratteristiche dell'organizzazione, in particolare dalle risorse possedute. Per quanto riguarda il primo fattore, si intende il luogo dove «operano gli attori e dove si manifestano le forze che direttamente interagiscono con l'attività economica dell'impresa, contrastando o favorendo lo svolgersi delle diverse componenti di questa attività» [37]. Uno strumento utile rispetto a ciò è l'analisi di Porter, che, come si è visto, permette di studiare l'intensità e le caratteristiche della concorrenza nel settore, la possibilità che ci siano nuovi concorrenti, la concorrenza indiretta dei beni sostituti, il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti. Per quanto riguarda le caratteristiche dell'organizzazione, con il termine risorsa, secondo la definizione di Caves, 1980, si intendono i fattori tangibili e intangibili posseduti dalle imprese che ne determinano i punti di forza e di debolezza in un determinato momento [38].

Il piano strategico non è qualcosa di costante e immutabile, bensì è dinamico, per cui nasce l'esigenza di monitorare periodicamente l'andamento dell'impresa, in termini di risultati raggiunti, con gli obiettivi individuati nel piano strategico. In tal senso è opportuno che un'organizzazione valuti anche periodicamente la propria struttura organizzativa e le pratiche manageriali, a fine di individuare eventuali criticità e quindi potersi migliorare costantemente nel tempo.

Per costruire un sistema di controllo confacente occorre realizzare un efficace sistema informativo (da ora in poi SI) interno. Un sistema di controllo è l'insieme di strumenti, di processi e di ruoli ben organizzati al fine di indurre tutte le parti di un'organizzazione al perseguimento di un obiettivo comune [55]. Il sistema di controllo di gestione necessita di un'accurata struttura informativa. Infatti [53], solo con l'implementazione di un sistema informativo sarà possibile conoscere e misurare i cambiamenti intercorsi a livello organizzativo e strategico fornendo al gruppo dirigente un potente strumento per valutare le performance aziendali.

Una volta compresa l'importanza delle tecnologie IT (information technology), fondamentali sia per il controllo di gestione, sia a livello strategico e sia al livello operativo, l'azienda dovrà investire nell'acquisizione di software specifici alle proprie esigenze, nella formazione del personale e nell'integrazione delle tecnologie all'interno dell'organizzazione stessa. Con l'introduzione e successiva integrazione del sistema informativo l'azienda sarà in grado di estrapolare, analizzare e organizzare un'enorme quantità di dati e di prendere decisioni appropriate in modo informato.

In generale, i vantaggi dell'implementazione e dell'integrazione dei sistemi informativi in un'organizzazione sono molteplici, oltre alla riduzione dei tempi, costi e risorse fisiche necessarie. Il Sistema informativo consente [57]:

- L'introduzione di nuovi servizi;
- La modifica della natura e delle caratteristiche dei servizi esistenti;
- La modifica del flusso delle attività operative;
- L'introduzione di nuove modalità di erogazione dei servizi e rapporto con chi ne usufruisce;
- Il miglioramento della qualità dei servizi offerti.

Ciò consentirebbe anche di supportare le attività che riguardano la misurazione della valutazione dell'impatto sociale di un'organizzazione. Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti (Emerson et al.2000; Epstein & Yuthas 2014). L'esigenza di misurare l'impatto sociale nasce per diverse ragioni [58]:

- Nuove normative (Riforma del terzo settore, che impone l'obbligo di rendicontazione non finanziaria alle imprese di grandi dimensioni);
- La nascita di nuovi settori della finanza che legano gli investimenti e gli obiettivi sociali che necessitano di misurare il rendimento degli investimenti e l'impatto che questi possono avere sugli stakeholder.

La misurazione dell'impatto sociale avviene mediante un processo strutturato che prevede [58]:

- La definizione di ciò che si vuole sottoporre a misurazione: se compiere quest'attività ex-ante oppure ex-post e la decisione delle attività da valutare;

- L'identificazione e l'analisi degli stakeholders: ordinandoli secondo diversi livelli di priorità nelle attività svolte;
- Identificazione dell'impact value chain: valutando il trade-off tra costi e benefici dell'impatto sociale;
- Identificazione degli indicatori chiave;
- Valutazione dell'impatto mediante gli indicatori prescelti;
- Comunicazione e verifica finale: mediante la compilazione di report.

A tale scopo i sistemi informativi consentono l'analisi dei processi dei servizi erogati e l'estrapolazione dei dati utili per l'identificazione degli indicatori. Inoltre, permettono di monitorare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi a impatto sociale e di supportare l'assegnazione di un valore monetario ai risultati ottenuti. Tutti questi elementi congiuntamente contribuiscono all'aumento della qualità dei servizi e/o prodotti erogati dalle organizzazioni in maniera efficiente ed efficace, impattando positivamente sulla collettività. Occorre, però, rilevare che l'organizzazione per sostener un vantaggio competitivo nel tempo, dovrà continuare a individuare nuove traiettorie di innovazioni. Queste, ricordiamo, non debbono per forza riguardare nuovi prodotti o servizi, ma possono consistere anche in nuovi modelli organizzativi e in nuove strategie [40] come, ad esempio, lo sviluppo di una piattaforma.

2.1.2 Definizione di servizio

Prima di analizzare il concetto di piattaforma è indispensabile introdurre brevemente il concetto di servizio. Il servizio, come un qualsiasi prodotto, è costituito da decine, centinaia, o migliaia di componenti, che però, a differenza del prodotto, non consistono in un aggregato di parti fisiche, ma di persone, competenze e processi. Per integrare queste componenti all'interno di un'impresa occorre prendere delle decisioni sia a livello strategico che a livello operativo. Le decisioni, a ciascun livello, devono essere prese in modo coerente e adeguato al tipo di servizio erogato all'utente specifico. Il concetto di servizio deve fare da driver nelle decisioni di progettazione. E in particolare nell'integrazione della strategia, nel sistema di erogazione e nella determinazione di misure di prestazioni appropriate per la valutazione della progettazione del servizio [41].

In letteratura, diversi sono gli autori che hanno cercato di definire tale concetto, partendo dal modo in cui le organizzazioni che erogano servizi progettano le nuove offerte. Da Heskett [42] venne definito, come il modo in cui l'organizzazione vorrebbe che i loro servizi fossero percepiti dai clienti, dipendenti, azionisti e finanziatori, mentre secondo Collier [43], si tratta di un pacchetto di benefit per i clienti. Una definizione particolarmente rilevante è quella data da Edvardsson e Olsson (1996) [44], che si riferiscono al concetto di servizio come un prototipo di servizi che deve essere pensato per raggiungere il cliente, soddisfacendone le esigenze e i desideri, e come devono essere raggiunti. Appare evidente, secondo i due studiosi che comprendere e capire le esigenze dei clienti nel mercato di riferimento e farle coincidere con la strategia dell'organizzazione e le intenzioni competitive, sia di primaria importanza. Il punto di partenza di ogni progetto è l'intuizione e la comprensione di ciò che il target di riferimento desidera.

2.1.3 Il concetto di architettura e modularità

L'architettura di prodotto è un concetto indispensabile nel processo decisionale manageriale, condiziona inevitabilmente le prestazioni di un'azienda. Consiste nella relazione tra i suoi elementi, la mappatura di elementi funzionali e componenti fisici, le interfacce tra componenti fisici interagenti [45]. Quindi l'architettura indica come i diversi componenti fisici o moduli, vengano organizzati all'interno del prodotto al fine di garantirne le funzioni. Le interfacce consentono il collegamento tra i vari componenti, e possono essere di tipo fisico e non fisico, e raccontano come i moduli devono interagire, adattarsi, connettersi e comunicare tra loro.

È possibile individuare due tipologie di architetture: una modulare e una integrale. La distinzione dipende da come possono essere legate le funzioni ai suoi componenti o sottoassiemi. L'architettura modulare si definisce tale quando la relazione tra la funzione e il componente è 1:1, cioè quando un componente svolge una sola funzione. Le interazioni dei sottoassiemi, in questo caso sono ben definite, le interfacce sono standard e disaccoppiate, per cui la modifica di un componente o modulo non comporta la modifica degli n-componenti ad esso connessi. L'architettura integrale è caratterizzata da una connessione complessa tra funzioni e componenti. In questo caso la funzione è legata a più

componenti o da un componente che svolge più funzioni. Le interfacce sono accoppiate, e di conseguenza i cambiamenti apportati a un componente comportano la variazione di quello a cui è connesso. Le interazioni tra i sottoassiemi o moduli non sono ben definite.

La scelta dell'architettura, nel corso del processo decisionale manageriale, è di particolare rilevanza. Qui di seguito si vogliono esplicare i possibili vantaggi e svantaggi nella scelta architetturale, tenendo sempre in considerazione che non esiste un'architettura migliore, ma che questa è strettamente legata al contesto e al prodotto a cui si deve applicare. Le architetture modulari favoriscono lo sviluppo di diverse alternative progettuali che si basano sulla stessa architettura, generando flessibilità. Consente di adeguarsi ai cambiamenti che il prodotto può subire nel corso del suo ciclo di vita e di volta in volta all'esigenze specifiche di un determinato customer. L'architettura integrale, invece, porterà a un miglioramento delle prestazioni generali del prodotto, ma a scapito di quelle locali a livello di componenti. La scelta di una tipologia rispetto ad un'altra influenza gli aspetti rilevanti sia a livello tattico sia a livello strategico [36]. A questo proposito, le architetture modulari consentono alle aziende di sviluppare delle piattaforme che favoriscano lo sviluppo di nuovi prodotti in modo rapido e senza sforzi (innovazioni incrementali). A livello strategico, la piattaforma permette all'azienda di modificare la sua offerta in funzione della domanda, utilizzando l'accettazione del mercato come strumento di orientamento. Sanchez e Sudharashan [51] descrivono una strategia di sviluppo che chiamano *"ricerca di mercato in tempo reale".* Secondo questo modello, l'azienda introduce un prodotto, misura la risposta del mercato e sviluppa e lancia un prodotto migliorandolo in modo estremamente rapido. La modularizzazione dei servizi consente di rendere compatibili gli obiettivi della personalizzazione con gli obiettivi manageriali dell'efficienza, ricorrendo alla standardizzazione dei moduli da assemblare secondo necessità [14]. L'applicazione dei concetti di architettura del prodotto e la modularità nella progettazione dei servizi è recente. Ci si riferisce a Simon [59], che sostiene che il servizio ha un'architettura che può essere scomposta come accade per i prodotti. La differenza rimane nel fatto che, il prodotto è costituito da componenti tangibili (entità fisiche), mentre il servizio è costituito da persone, competenze e processi.

2.1.4 Il concetto di piattaforma

La progettazione e la produzione di prodotti basati sulla piattaforma è un approccio strategico utilizzato nei processi di innovazione. Robertson e Ulrich (1998) definiscono la piattaforma come un insieme di assets (processi, tecnologie, componenti, risorse umane) condivisi da una famiglia di prodotto. La piattaforma è intesa come "un'architettura di base" per la produzione di una serie di prodotti derivati che compongono una famiglia di prodotti con caratteristiche in comune, ma che al contempo si differenziano per soddisfare le richieste di nicchie o segmenti di mercato sempre più specifici [39],[52],[61]. I prodotti si differenziano in base ai moduli che essi possiedono, e la famiglia di prodotto si ottiene aggiungendo o rimuovendo uno o più moduli dalla piattaforma stessa. Applicando tali nozioni all'ambito dei servizi, si definisce piattaforma di servizio il mega-processo fisso e comune alle varianti del servizio destinate a soddisfare le esigenze dei diversi segmenti di mercato serviti. La piattaforma consente di sviluppare e produrre, come nel caso dei prodotti, in modo efficiente e rapido un flusso di servizi derivati, che condivideranno tra di loro risorse organizzative, conoscenze, risorse umane e processi. Nei servizi, i moduli svolgono delle funzioni che fanno leva su competenze e capacità organizzative. Ciò stimola, nelle aziende, un'interrotta attività di segmentazione del mercato, rivolta alla ricerca o alla creazione di nicchie sempre più piccole di utenti, con bisogni sempre più specifici da soddisfare [62]. L'impiego di una piattaforma presuppone la standardizzazione di alcuni moduli di servizio, facendo emergere il ruolo attivo dell'utente beneficiario che potrà agire da co-assembler, cioè personalizzerà il prodotto e/o servizio finale, partendo da quello standard. Inoltre, se un'azienda è in grado di sfruttare le architetture modulari e di modificare rapidamente la sua offerta, può ridurre la sua dipendenza dalla ricerca di mercato e utilizzare l'effettiva accettazione di mercato come strumento di guida [36], e quindi avere maggiori chance di successo [63]. In sintesi, l'adozione dell'elemento piattaforma permette:

- Una riduzione in termini di tempo (per la progettazione e la produzione);
- Una riduzione in termini di costi di progettazione e innovazione;
- Differenziazione dell'offerta, soddisfacendo sempre più richieste.

Ma sviluppare una piattaforma richiede uno sforzo in termini di investimento di risorse e conoscenze, e concepita correttamente potrebbe uniformare la performance dei prodotti, erodere quote di mercato di un determinato prodotto e inibirne lo sviluppo di nuovi [49].

2.2 Sistema Informativo

2.2.1 Definizione

Come si è avuto modo di osservare, la necessità di innovazione ha condotto la cooperativa sociale Stranaidea a considerare l'introduzione nell'organizzazione di un Sistema Informativo (da adesso SI) per favorire la pianificazione strategica, il controllo di gestione, e il coordinamento di un numero sempre crescente di informazioni. Un sistema informativo è definito come un insieme di elementi correlati che lavorano assieme per raccogliere, elaborare, immagazzinare informazioni a supporto di decisioni, coordinamento, controllo e analisi all'interno di un'organizzazione. Un SI, per poter essere efficiente e adeguato, deve inserirsi all'interno di un'organizzazione tenendo in considerazione le proprie esigenze, svilupparsi e adattarsi nel tempo con relativa rapidità. Esso cambia ed evolve in parallelo all'ente che lo usa. È caratterizzato da componenti che permettono l'acquisizione delle informazioni, la rielaborazione e la fornitura dei risultati, ma per la sua concezione, definizione e progettazione è necessario identificare [50]:

- Gli input, i dati grezzi raccolti all'interno dell'organizzazione;
- Gli output, le informazioni rielaborate per le persone che ne faranno uso;
- L'elaborazione, ovvero le operazioni di trasformazione, aggregazione ed immagazzinamento svolte sulle informazioni.

Per poter essere efficiente deve tenere conto delle esigenze dell'organizzazione per la quale si intende svilupparlo e contemplare anche il contesto in cui questa opera. Si considerano anche i clienti, i fornitori, l'insieme dei vincoli, gli stakeholders e i competitors. I principali compiti a cui adempie sono due:

- l'automazione delle attività, con la quale viene incrementata la produttività sostituendo parte del lavoro umano con la tecnologia,

- supporto alle decisioni, avendo a che fare con una quantità di informazioni elevata, è necessario saperle elaborare e interpretare velocemente, per compiere delle scelte ponderate.

Quando si parla di organizzazione si intende un'entità complessa costituita da persone, da una struttura (il diagramma organizzativo, i team che eseguono le attività ecc.), dalle funzioni aziendali e dai processi, ovvero come vengono organizzate e coordinate le attività, le informazioni e la conoscenza per produrre un bene o un servizio. I benefici correlati al SI sono molteplici: supporto nella gestione dei cambiamenti nei processi e nelle attività aziendali, riduzione dei tempi, maggior qualità (minor numero di errori), sviluppo di KPI per supportare le decisioni e per la valutazione delle performance aziendali.

Per sviluppare un sistema informativo è necessario procedere con la modellizzazione dei processi, che permette di descrivere e comprendere le operazioni e le azioni svolte sui dati da parte del SI, in seguito anche alle interazioni con gli utenti. Dalla modellizzazione sarà possibile analizzare, documentare il flusso delle operazioni ed estrapolare le relazioni logiche che il SI dovrà rispettare. Un modello di processo può essere utilizzato come [50]:

- *strumento descrittivo*, il diagramma fornisce una spiegazione su come sono articolati i processi e l'organizzazione delle varie fasi che li compongono;
- *strumento prescrittivo*, il diagramma è utilizzato come allegato tecnico di un contratto, che specifici come deve funzionare il sistema.

Nella modellizzazione dei processi, le notazioni utilizzabili sono classificabili in tre categorie:

- formali: hanno una semantica precisa e definita, ad esempio BPMN;
- semi-formali: hanno una semantica non completamente definita o parzialmente ambigua, in questo caso i modelli non potranno essere immediatamente eseguiti, ad esempio UML Activity Diagram;
- informali: hanno una semantica non ben definita, o hanno un numero limitato di dettagli operativi, ad esempio IDEF-0.

2.2.2 Metodi di classificazione dei sistemi informativi

L'impresa necessita costantemente ed incessantemente delle informazioni e dei dati per compiere scelte ponderate. Nello sviluppo di un sistema informativo bisogna tenere in considerazione le esigenze degli stakeholder, per progettare un prodotto che effettivamente sia in grado di soddisfarle. Per questa ragione è possibile identificare delle tipologie di Sistemi Informativi che supportano specifiche categorie di processi aziendali. Una prima classificazione può essere fatta in funzione della Piramide di Anthony (Figura 2.1), la prima dimensione riporta i livelli aziendali esistenti in un'organizzazione.

Dal basso verso l'alto si identificano:

- *Livello operativo:* le attività operative o transazionali rappresentano le attività "quotidiane" che consentono lo svolgimento dal punto di vista operativo dell'organizzazione. Generalmente queste attività sono standardizzate e formalizzabili. L'ambito decisionale e discrezionale dei soggetti che se ne occupano sono ridotte. La produzione delle informazioni è periodica e continua. Si ha un'alta frequenza di operazioni e un elevata quantità di dati.
- *Livello gestionale:* rappresenta le attività di gestione dei processi, svolti a livello operativo. Al fine di garantire l'efficacia e l'efficienza dei fattori produttivi per il perseguimento degli obiettivi aziendali, vengono intraprese azioni di programmazione e controllo dei processi. Le informazioni sono sintetiche e derivano dall'aggregazione dei dati utilizzati a livello operativo e da indicatori di processo. La frequenza di produzione delle informazioni, a questo livello, è periodica e prefissata, quindi più lenta e in minore quantità rispetto al primo livello.
- *Livello strategico:* rappresenta le attività di indirizzo strategico che coinvolgono la direzione, e riguardano decisioni sugli obiettivi aziendali e le azioni da intraprendere per il loro conseguimento. È caratterizzato da un periodo di lavoro medio-lungo. Le informazioni sono sintetiche e astratte a frequenza bassa ed episodica.

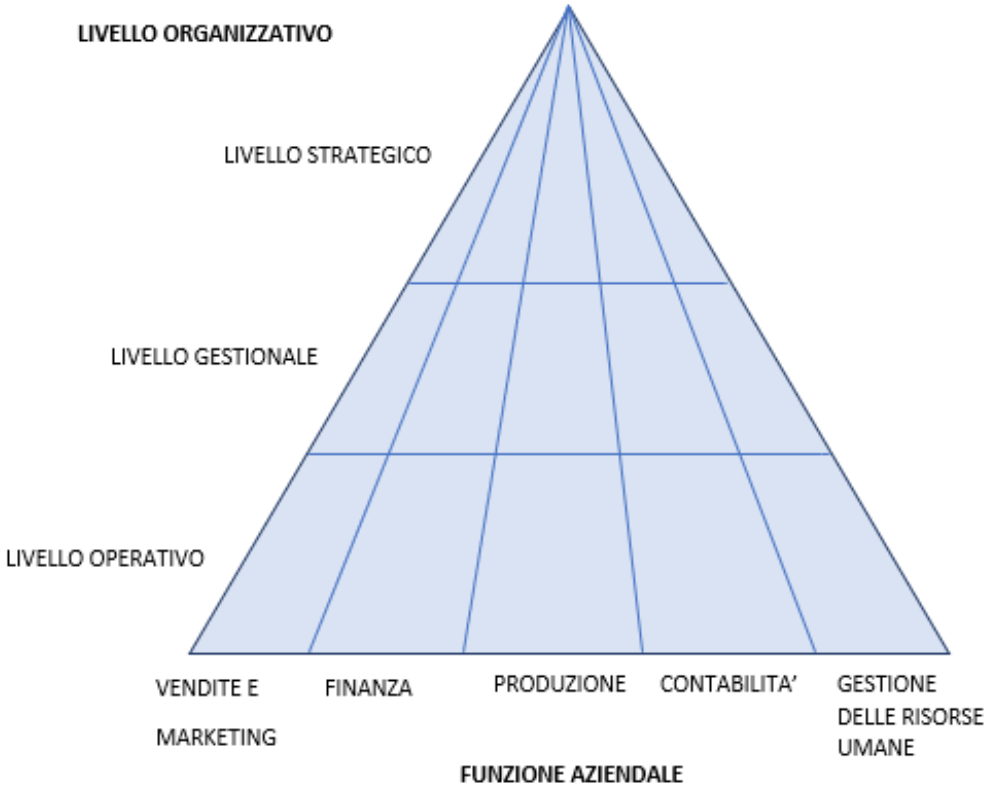

Figura 2.1 Piramide di Anthony

La seconda dimensione della piramide, Figura 2.1, corrisponde alle funzioni aziendali. Alla base sono riportate alcune delle funzioni aziendali più comuni. In generale, si viene a creare un flusso informativo che varia a seconda dei fabbisogni decisionali sopra definiti. Per ogni intersezione funzione-livello è possibile individuare una serie di processi aziendali e dei sistemi informativi che li supportano [64]. Inoltre, i processi e di conseguenza i sistemi informativi possono essere raggruppati in tre famiglie che possono essere rappresentate da una T, come nella Figura 2.2.

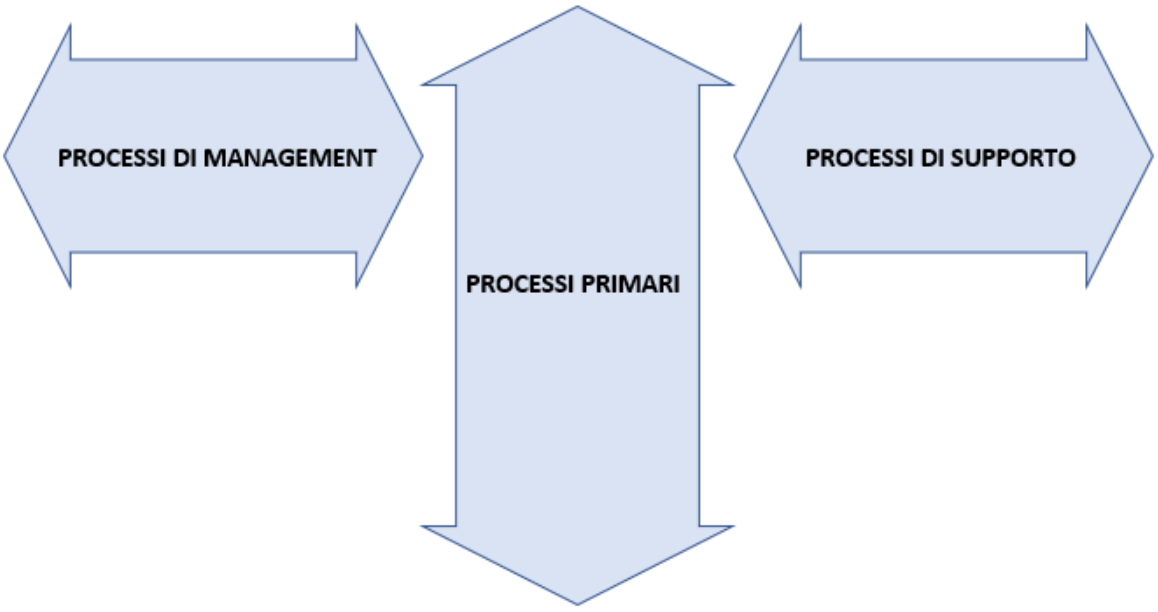

Figura 2.2 Modello a T

Le tre famiglie sono:

- *Processi di Management:* sono tutti i processi che hanno come scopo la gestione dell'organizzazione, ad esempio controllo, pianificazione, definizione degli obiettivi ecc.;
- *Processi Primari:* sono i processi che variano a seconda della tipologia dell'organizzazione e hanno un impatto diretto su questa, ad esempio manufactoring, sanità, PA ecc.;
- *Processi di Supporto:* sono i processi che hanno un impatto indiretto sull'azienda, sono di supporto ai processi primari, ad esempio logistica, la gestione delle risorse umane, information system, ecc.

I sistemi verticali sono quelli che variano a seconda del business aziendale, sono specifici e permetto di fornire il prodotto e/o servizio. Solitamente per la costruzione del SI di supporto ai processi primari non si parte da zero, bensì da un modello di riferimento che viene customizzato a seconda delle esigenze dell'azienda. Mentre i processi orizzontali sono neutri e generici applicabili a più realtà aziendali. Quindi è possibile pensare che un SI possa essere utilizzato per organizzazioni simili, nonostante ogni realtà possa presentare delle peculiarità. Anche la Value Chain o Catena del valore può essere un utile strumento per la classificazione dei sistemi informativi, che si possono occupare di ogni singolo tassello

previsto dal modello. Si creerebbe una sorta di portfolio di sistemi informativi in modo che tutti i moduli consentano la gestione dell'azienda nel suo complesso [64].

2.3 Analisi dei processi

2.3.1 I processi e la loro mappatura

All'interno delle aziende, la struttura organizzativa può assumere diverse configurazioni, pertanto, è importante implementare quella più coerente con il business. Accanto alla visione tradizionale per funzioni, derivante dalla ricerca della specializzazione da Smith, si ha quella per processi, di sviluppo più recente. Una visione funzionale dell'azienda non consente un'ottimizzazione dell'organizzazione nel suo complesso bensì solo delle singole funzioni. Le imprese, invece, devono fronteggiare secondo [65] crescenti pressioni che comportano la necessità di potenziare le loro performance strategiche e operative per quanto riguarda lo sviluppo dei prodotti, le relazioni con i clienti e la gestione in generale. In un contesto di questo tipo le imprese hanno bisogno di sviluppare capacità e competenze lavorative più flessibili, orientate al lavoro in team, che si basano sul coordinamento e sulla comunicazione. In breve, anziché massimizzare i livelli di performance di particolari elementi o funzioni aziendali, è necessario massimizzare, all'interno e attraverso l'intera struttura organizzativa, un insieme di attività interdipendenti pensate per produrre valore per il cliente finale. Secondo una visione dell'organizzazione per processi, la figura del cliente finale assume un ruolo centrale." I processi sono vitali per un'organizzazione perché sono il modo in cui essa realizza i suoi obiettivi e implementa le sue strategie, […] Gestire i processi vuol dire proprio questo: porsi delle domande a cui dare delle risposte, possibilmente misurabili. […] il fatto di usare le proprie risorse con efficienza ed efficacia e con la piena soddisfazione di tutti gli stakeholder. Un'azienda che vuole rimanere sul mercato deve essere in grado di anticipare ed accettare il cambiamento con agilità, sfruttandolo a proprio vantaggio e riducendo il rischio che esso inevitabilmente porta" [66]. La mappatura dei processi è uno strumento potentissimo, che non si limita a individuare possibili soluzioni a eventuali problemi, bensì fornisce una visione globale dei processi e delle attività svolte dall'azienda, aiutando a rilevare gli elementi che mettono in relazione le attività tra loro.

2.3.2 Definizione di processo

Il processo è un insieme di attività strutturate e misurate, ed è progettato per produrre uno specifico output per un mercato o un cliente specifico (T.H. Davenport, 1995). Trasforma, aggiungendo valore, un certo input, mediante l'utilizzo di risorse proprie dell'organizzazione, in un particolare output richiesto [67], tenendo in considerazione vincoli e standard per poter soddisfare le esigenze del cliente. Data la centralità della figura dell'utente finale è necessario conoscere i processi che vengono svolti per progettare, realizzare, promuovere, vendere ed erogare prodotti e servizi che lo soddisfano. In tal senso, individuando i processi si può verificare la coerenza con gli obiettivi strategici dell'impresa per la soddisfazione delle esigenze dei clienti. Comprendere gli scambi tra le attività di un processo permette di apportare migliorie in maniera continuativa e sistematica, affinché ogni unità organizzativa agisca per la soddisfazione dei clienti, interni ed esterni a beneficio dell'azienda. L'output di un processo può costituire l'input di un processo successivo, questo fa intuire che all'interno dell'azienda stessa esiste una catena cliente-fornitore da dover soddisfare. È per questa ragione che si considerano output interni ed esterni all'azienda. All'interno del processo le attività sono svolte seguendo un ordine logico e una sequenza temporale definita. Due attività sono interdipendenti quando tra loro avviene un passaggio di materiali, o perché condividono le stesse fonti informative o perché accumunate da un obiettivo, il quale per il singolo processo si identifica per il destinatario nella creazione di valore, per la rete di processi con gli obiettivi dell'organizzazione stessa [67]. La rete di processi rappresenta "come" perseguire le strategie aziendali in termini di output finali e come sfruttare le risorse proprie per ottenerli. Ostinelli (1995), definisce l'attività come l'insieme dei compiti svolti da una persona, da un gruppo o da attrezzature, che rispondono ad uno specifico know-how, che permette di ottenere un output significativo ai fini di un raggiungimento degli obiettivi aziendali, per un cliente esterno o interno, partendo da un certo numero di input. Un processo ha luogo con uno specifico evento che dà inizio alla prima attività e che, di conseguenza, porterà al verificarsi, in condizioni normali, di tutte le attività successive secondo il legame che le unisce. La relazione di tipo causa-effetto tra le attività permette

di tracciare i confini del processo che le raggruppa. Alcune caratteristiche che accomunano i processi sono [66],[68]:

- ogni processo ha un unico output globale e completo;
- ogni processo ha dei clienti, interni ed esterni all'azienda, ai quali è destinato l'output. La soddisfazione dei clienti esterni dipende direttamente dalla soddisfazione dei clienti interni a monte;
- il processo attraversa i confini organizzativi. L'esecuzione di un processo richiede la partecipazione sia di diverse sotto-unità della stessa impresa, sia di entità organizzative differenti. Il suo svolgimento è indipendente dalla struttura organizzativa formale. Le scelte legate alla definizione dei confini sono allineate agli obiettivi di carattere strategico. Mentre, secondo la visione funzionale, le diverse funzioni aziendali mirano alla specializzazione e all'efficienza sfruttando le economie di scala. I processi inter-funzionali hanno obiettivi in termini di efficacia e tempestività delle risposte lungo la catena cliente-fornitore interno;
- Il processo permane nel tempo in relazione all'ambiente, al business e agli obiettivi strategici nei quali opera l'azienda. A differenza di un progetto che è definito da un inizio, una fine e da un obiettivo specifico che ne decreta la fine. Per un processo non può essere identificata una data di cessazione o un evento che ne decreta la conclusione. Idealmente il processo raggiunge il suo fine ogni volta che viene prodotto un output destinato al cliente finale, ma ciò non ne decreta la fine;
- I processi sono dinamici in quanto la sequenza delle attività tende a modificarsi nel corso del tempo, sia come conseguenza delle scelte che gli operatori possono effettuare, sia per i progetti che mirano al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia;
- I processi sono condizionati dalla variabilità dei fattori che lo caratterizzano. Questa variabilità deve essere controllata, analizzata e interpretata per identificarne le cause e per prevedere e prevenire eventuali variazioni;
- I processi sono misurabili in quanto scomponibili in sotto-processi o attività semplici, attraverso l'analisi e la valutazione delle interazioni con l'ambiente circostante e il contributo che ha nel raggiungimento dell'obiettivo globale. Possono essere definiti diversi indicatori per valutare il processo. Esistono indicatori per

valutare l'esecuzione del processo e per mettere in atto azioni correttive volte all'erogazione di prodotto e/o servizi che rispettano le specifiche richieste. Ed esistono indicatori di prodotto per valutare la qualità e la conformità del prodotto e/o servizio offerto, basandosi su risultati già ottenuti. Da soli non garantiscono autonomamente una gestione efficiente del processo, l'utilizzo congiunto garantisce un miglioramento in termini di efficienza e di efficacia.

Il processo, e le attività che lo compongono, sono caratterizzate da tre elementi fondamentali:

- *Costo dell'attività*, e quindi del processo;
- *Tempo di esecuzione* per riuscire a trasformare gli input in output comprendendo eventuali tempi morti tra un'attività e un'altra;
- *Qualità dell'output finale,* che dipende dalla qualità nello svolgimento del processo, e quindi dalle attività che lo compongono.

Questi attributi consentono la valutazione di un processo in termini di efficacia ed efficienza.

La classificazione dei processi può avvenire secondo diversi criteri. Nelle realtà industriali, ad esempio, il modello più diffuso si basa sulla "Catena di valore", formulata da M. Porter, 1987, rappresentata nella Figura 2.3. Egli descrive la struttura di un'organizzazione come un complesso costituito da due principali tipologie: i *processi primari* che creano direttamente un valore riconosciuto dal cliente esterno e sono riconducibili a produzione, logistica, marketing e vendita e servizi; e i *processi secondari* o *di supporto* necessari per lo svolgimento dei processi primari e contribuiscono alla creazione del valore in modo indiretto, il loro cliente è interno.

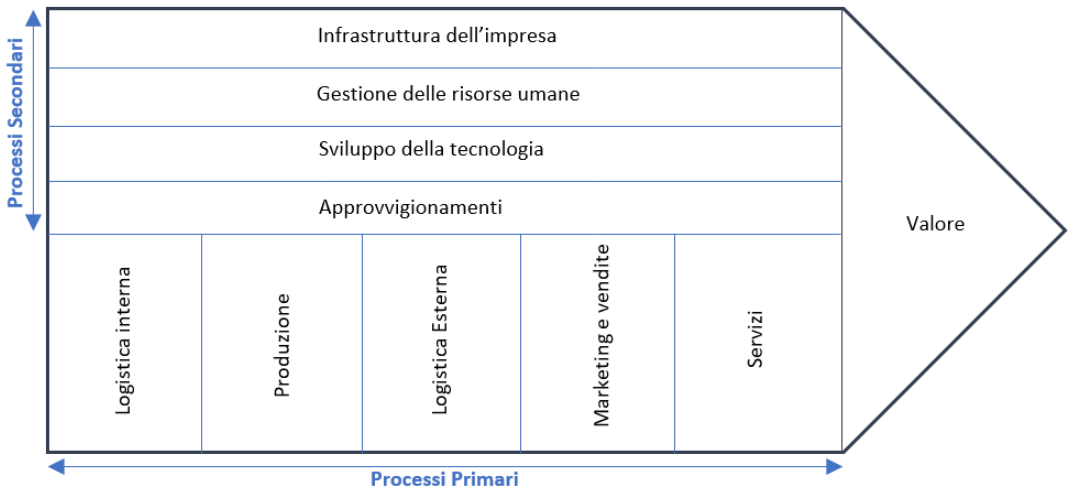

Figura 2.3 Catena del valore o Value Chain, Porter 1987

Questo modello prevede nove componenti distinte tra infrastrutturali e di core business. I processi secondari generano costi e benefici indiretti. L'organizzazione e le sue componenti sono soggetti a vincoli legati all'ambiente e alle risorse, mentre a valle della catena di valore si ha l'output finale che il cliente si aspetta di ricevere, e quindi il valore che attribuisce al risultato della catena di valore. Un altro possibile metodo di classificazione dei processi è stato individuato da Davenport e Short nel 1990, i quali propongono una classificazione che fa riferimento alle caratteristiche del processo stesso:

- in funzione dell'entità organizzative o delle sotto-unità coinvolte si distinguono: processi inter-organizzativi che coinvolgono due distinte organizzazioni aziendali, i processi interfunzionali che interessano all'interno della stessa organizzazione diverse funzioni aziendali, e i processi interpersonali che coinvolgono gruppi di persone all'interno di definite funzioni o unità organizzative;
- in funzione del tipo di oggetto sottoposto a trasformazione: a seconda che siano oggetti fisici o informazioni ad essere sottoposti a trasformazione, questo tipo di classificazione di rado viene utilizzata, perché spesso si lavora contemporaneamente sia con oggetti fisici che con le informazioni;
- in funzione della tipologia di attività svolta: si distinguono processi operativi, coinvolti nell'esecuzione quotidiana dello scopo di base dell'organizzazione e processi manageriali che aiutano a controllare, pianificare o fornire risorse per i processi operativi.

Altro contributo importante, riportato nella Figura 2.4, è stato apportato da Earl e Khan nel 1994, i quali suddividono i processi in quattro macrocategorie, secondo due parametri: l'impatto dei processi sulle performance aziendali e la loro strutturabilità. L'impatto può essere diretto se legato al vantaggio competitivo, indiretto se non si riesce a quantificare in maniera precisa come influenzano l'azienda, quindi è correlato alle potenzialità interne dell'azienda. La strutturabilità invece consiste nella possibilità o meno di descrivere, analizzare e comprendere il processo.

		Strutturabilità del processo	
		ALTA	BASSA
Impatto sulle performance	DIRETTO	**CORE** (Sviluppo prodotto e produzione)	**NETWORK** (Logistica e Servizi)
	INDIRETTO	**SUPPORT** (Gestione amministrativa, Marketing e Vendita)	**MANGEMENT** (Sviluppo risorse umane e Sviluppo strategie)

Figura 2.4 Libera elaborazione di varie tipologie di processi secondo Earl. M. e Khan B. (Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'innovazione, 2006)

Se la strutturabilità è alta si possono avere due tipologie di processi: quelli core e quelli support, con un impatto rispettivamente diretto e indiretto. I processi network, orientati alla cura dei rapporti commerciali con i clienti e i fornitori, e i processi di management, volti alla gestione aziendale, sono caratterizzati da strutturabilità bassa e rispettivamente dall'impatto diretto e indiretto sulla performance aziendale. In letteratura sono presenti altre metodologie di classificazione e raggruppamento dei processi a seconda delle dimensioni considerate. È importante capire che, le diverse classificazioni esistenti, non devono essere utilizzate come strumenti alternativi, bensì complementari in modo da apportare valore alla realtà aziendale di riferimento.

2.3.3 Cenni di analisi di processo

L'analisi dei processi, nota come mappatura dei processi, è importante per poter sviluppare la consapevolezza di ciò che rende appetibile il prodotto per il cliente finale. Si tratta di scomporre la complessità dell'organizzazione in attività elementari facilmente gestibili. In tal senso, è necessario definire una mappa dei legami di tipo logico tra le attività lungo i vari processi, mediante tecniche di modellizzazione [68]. La mappatura dei processi è uno strumento utile per comprendere lo stato attuale di un processo, e per intraprendere eventuali azioni correttive volte al miglioramento delle performance. È possibile la comprensione di come le diverse risorse aziendali sono impiegate all'interno dei processi e le interdipendenze tra le diverse attività che li caratterizzano. La mappatura dei processi deve coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione, è necessario che il top management coinvolga i livelli inferiori per far loro comprendere l'importanza del progetto affinché questo generi valore. L'elemento innovativo della mappatura è la rappresentazione grafica (tecnica di modellizzazione) ciò consentirà all'azienda di disporre di schemi che le permetteranno di individuare:

- le attività svolte da ciascuna unità organizzativa, che non necessariamente coincideranno con quelle riportate sui mansionari, devono tenere in considerazione il modo in cui vengono impiegate le risorse umane, sia per le attività svolte in condizioni normali, sia per quelle di carattere eccezionale;
- la struttura delle attività, cioè una descrizione sommaria dell'attività e l'individuazione delle loro caratteristiche: input, output, risorse utilizzate, fattori di vincolo, la periodicità di svolgimento;
- le interdipendenze tra le diverse attività all'interno di un processo e il flusso di informazioni e materiali al suo interno;

In conclusione, una visione globale dei processi e delle attività svolte dall'organizzazione. Per eseguire un'analisi efficace è necessario rappresentare tutti gli elementi che entrano in gioco. Le mappe che si otterranno costituiranno il data base principale di tutte le informazioni raccolte durante l'analisi al fine di fornire all'azienda gli strumenti idonei per poter progettare un sistema informativo. Una volta identificati gli utenti del processo, le attività, come svolgerle e le risorse necessarie si può procedere con la creazione delle interfacce IT per i vari utenti. Una mappatura dei processi svolta correttamente consentirà

di spiegare come i vari elementi siano in relazione tra di loro e come il lavoro delle singole persone all'interno del processo vada ad interagire con questi elementi. Naturalmente la rappresentazione deve essere intuitiva, altrimenti l'intera metodologia perde il suo scopo esplicativo.

2.4 Mappatura dei processi

2.4.1 L'approccio IDEF-0

La metodologia di rappresentazione utilizzata, in questo progetto, è quello divenuto oggi uno standard per la modellizzazione dei processi, IDEF (Integrated Definition Methods). È un linguaggio che consente la rappresentazione grafica strutturata di un sistema o di un'impresa individuandone attività, azioni, processi, relazioni funzionali e dati. Lo standard IDEF-0 prevede che la rappresentazione dei processi segua un approccio top-down di scomposizione. Si analizza, partendo dall'alto e scomponendoli in sotto-sistemi. La scomposizione si interrompe solo quando il modello descrittivo sarà funzionale al compito stabilito. IDEF-0 presenta le seguenti caratteristiche [69]:

- È completo, permette di rappresentare diverse varietà di operazioni aziendali, manifatturiere e qualunque altre tipo di impresa ad ogni livello di dettaglio;
- È coerente e semplice, offre un'espressione rigorosa e precisa e viene adoperato perché è in grado di promuovere consistenza d'uso e d'interpretazione;
- Migliora la comunicazione tra gli analisti di sistema, gli sviluppatori e gli utilizzatori, attraverso la facilità di apprendimento e l'enfasi sulla gerarchica esposizione dei dettagli;
- È un linguaggio testato e provato, infatti da diversi anni è utilizzato dall'Air Force americana, dall'industria privata e in altri progetti governativi;
- Può essere implementato attraverso una ampia varietà di strumenti grafici; è supportato da numerosi prodotti commerciali;

2.4.2 Utilizzo di IDEF-0

IDEF-0 si propone come strumento di modellizzazione adatto per l'osservazione e la rappresentazione dei processi nella loro totalità, individuando gli elementi che li costituiscono [68]:

- Gli *Input* subiscono una trasformazione (fisica o informativa) nello svolgimento dell'attività. Gli elementi in ingresso possono essere: informazioni, elementi materiali o le persone (ovvero i clienti, nel caso di aziende che offrono i servizi). Questi elementi verranno apportati dai fornitori, che a loro volta possono essere interni o esterni all'azienda;
- Gli *Output* rappresentano il risultato finale o di un'attività o dell'intero processo, e possono avere natura fisica o informativa. L'output dovrà essere rilasciato nei tempi prestabiliti rispettando gli standard qualitativi prefissati, cercando di soddisfare indistintamente il cliente finale, che può essere interno o esterno all'azienda;
- I *Controlli* (fattori di vincolo o process driver), condizionano l'esecuzione dell'attività. Si tratta di istruzioni, regole, prassi, linee guida che determinano le performance di efficacia ed efficienza di un'attività, e quindi di un processo, influendo sui costi di funzionamento. Esistono diverse tipologie di vincoli:
    - vincoli interni all'azienda e al processo: per rispettare tali vincoli è necessario rispettare degli standard o sviluppare attività extra. Ad esempio, vincoli per la sicurezza dei lavoratori o per la salvaguardia dell'ambiente;
    - vincoli esterni provenienti dai fornitori: accordi specifici con i fornitori che comportano la soddisfazione di vincoli. Ad esempio, specifiche tecniche e standard da dover rispettare;
    - vincoli esterni provenienti dai clienti: si tratta di vincoli riconducibili ai bisogni dei clienti (interni o esterni) che influiscono sulla realizzazione dell'output nei tempi e nelle modalità di consegna;
    - vincoli interni all'azienda e al processo: sono dovuti a politiche gestionali interne all'organizzazione, a delle procedure esistenti, ai piani di produzione, alla capacità produttiva, ai documenti tecnici, alle prassi consolidate, ecc;

- *Risorse o mechanisms*, sono le persone, le tecnologie, gli strumenti, le strutture, e i servizi esterni che consentono la trasformazione degli input in output, cioè l'esecuzione dell'attività;

2.4.3 Obiettivi dell'analisi

La suddetta struttura (input-output-vincoli-risorse) oltre a descrivere ogni singola attività, deve consentire la rappresentazione dell'intero processo mediante la rappresentazione grafica di una mappa. Questo tipo di analisi deve permettere l'esplicitazione, secondo una visione sistemica, delle relazioni di dipendenza cliente-fornitore esistenti nel processo. Deve emergere, dalla mappatura dei processi, lo scambio di materiali, informazioni, documenti tra le diverse attività, quindi la comunanza degli obiettivi e il rispetto di specifiche norme e condizioni organizzative all'interno dei processi. Osservando la mappa di un processo deve essere possibile capire [69]:

- Qual è il risultato del processo in termini di output,
- Quali attività hanno generato gli output,
- Chi sono i clienti finali,
- Quali unità organizzative sono coinvolte nel processo,
- Quali sono le relazioni con gli altri processi.

È importante tenere in considerazione che alcuni processi possano assumere caratteristiche simili, in termini sia di clienti finali sia in termini di attività svolte, ma ciò che rende i processi differenti sono gli obiettivi che con essi si intende perseguire.

2.4.4 Notazione e linguaggio di modellazione

La notazione utilizzata è definita "*box and arrows*", si rappresentano tramite dei rettangoli le funzioni o i processi/attività, mentre con le frecce (entranti o uscenti) lo scambio di informazioni, dati o materiali, ovvero l'interfaccia con l'esterno.

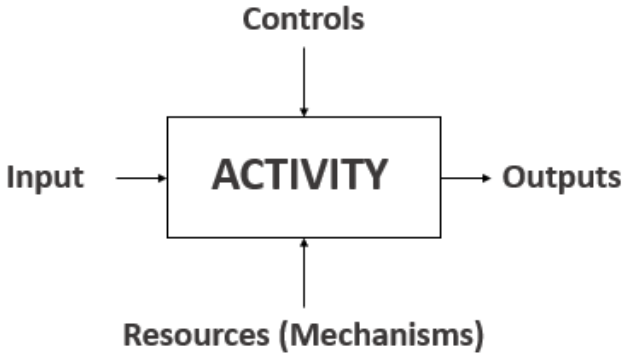

Figura 2.5 Esempio di rappresentazione IDEF-0

Il rettangolo (un processo o una funzione o un'attività), deve essere denominato con un verbo attivo o una frase verbale. Ogni lato del rettangolo deve avere una relazione rappresentata dalla freccia. Le frecce in ingresso (input) devono interfacciarsi con il lato sinistro del rettangolo, le frecce di controllo con il lato superiore, le frecce in uscita (output) con il lato destro, le frecce di meccanismo puntano verso l'alto e si collegano con la parte inferiore. Ogni rettangolo deve essere numerato nella parte inferiore, sulla destra. Questo metodo di numerazione è fondamentale per poter identificare in modo univoco le funzioni di un diagramma e per far emergere la struttura gerarchica all'interno del modello. Le funzioni sono suddivise o scomposte in diagrammi via via più dettagliati, fino a quando i dettagli ottenuti soddisfano lo scopo che l'analisi si ripromette di ottenere. Partendo da un primo livello, quello più generale, si ottiene la schematizzazione dei successivi, scomponendo ciascuno dei rettangoli dei livelli superiori in ulteriori rettangoli che rappresentano i sotto-processi e attività. Si consiglia di interrompere la scomposizione una volta giunti al secondo o al massimo al terzo livello, altrimenti la mole di dati diverrebbe ingestibile e la rappresentazione grafica complessa.

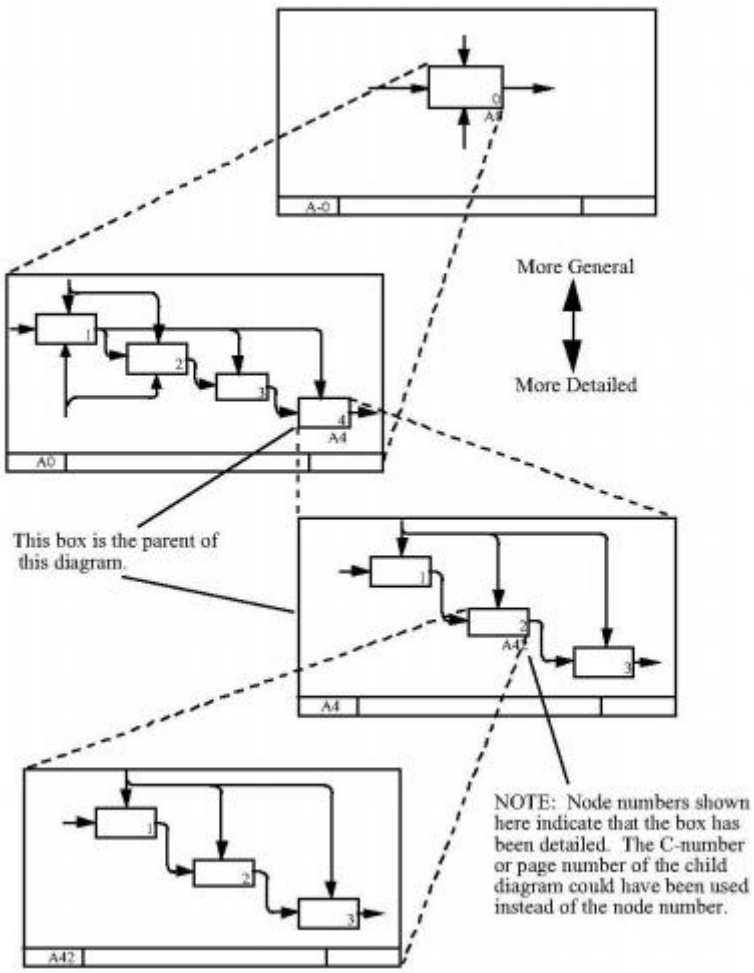

Figura 2.6 Esempio di decomposizione gerarchica di un processo secondo IDEF-0

La metodologia IDEF-0 consente di visualizzare gerarchicamente i processi. Al primo livello seguono una serie di diagrammi figlio che forniscono maggiori dettagli. È importante che i dati e le informazioni descritte nei livelli inferiori, compaiano nei livelli superiori (diagrammi padre) in modo generico. Il "numero di nodo" presenta sempre una lettera maiuscola, e il numero che segue viene assegnato in funzione al nodo del diagramma, pertanto, il rettangolo padre e il relativo diagramma figlio avranno lo stesso numero di nodo. L'ultima cifra riguarda la specifica funzione (rettangolo). È importante definire all'inizio dell'analisi il punto di vista che si terrà in considerazione, cioè una breve dichiarazione della prospettiva del modello. A seconda dello scopo, si possono adottare diversi punti di vista, ma per ogni modello ne esiste uno solo.

I modelli vengono modificati nel corso dell'analisi, è importante creare costantemente dei momenti di confronto per fare emergere eventuali critiche o dati aggiuntivi. Il modello

finale dovrà essere un accordo su una rappresentazione del processo da un determinato punto di vista e per uno specifico obiettivo.

2.4.5 Il valore aggiunto nel modellare attraverso IDEF-0

Questo modello permette la rappresentazione di un'organizzazione, sviluppato per la comprensione, l'analisi e il miglioramento di questa. È una tecnica basata su una rappresentazione grafica "box and arrow", presentata in modo sistematico e organizzato per facilitarne la comprensione, supportarne l'analisi e fornire la logica per eventuali cambiamenti, specificarne requisiti o supportarne l'attività di progettazione e integrazione. In conclusione, la decisione di utilizzare IDEF-0 come strumento di analisi è dipesa da diversi fattori:

- Consente l'utilizzo di un linguaggio generico per l'analisi di processi di diversi servizi e settori con finalità differenti;
- È possibile ottenere un modello rigoroso, preciso e conciso che consente una comprensione immediata, facilita la comunicazione, il consenso e la convalida;
- È flessibile, supporta diverse fasi del ciclo di vita di un progetto, e può essere facilmente perfezionato in modo sempre più dettagliato;

Uno dei problemi riscontrabili nell'utilizzo del modello IDEF-0 è la tendenza ad essere interpretato come rappresentativo di una sequenza di attività. Durante la modellizzazione è naturale disporre le attività da sinistra verso destra se un'attività produce come output, l'input di un'altra. Senza volerlo si ha il sequenziamento delle attività. Correggere questa situazione comporta la violazione dei principi su cui si fonda IDEF-0, ovvero l'astrazione dalla tempistica e dal sequenziamento che è ciò che lo rende un modello conciso. Un altro problema che potrebbe emergere nell'impiego di IDEF-0 è legato all'attributo "conciso". Se l'analisi restituisce un modello troppo conciso, questo risulta comprensibile solo se il lettore è un esperto di dominio o ha partecipato all'analisi e allo sviluppo del modello.

2.5 Raccolta dei dati e creazione di un database

2.5.1 Le interviste come strumento di raccolta dei dati

La raccolta delle informazioni necessarie per l'analisi dei processi avviene generalmente:

- costituendo dei gruppi di lavoro, in base ai settori specifici,
- intervistando i componenti del gruppo, sulle diverse attività svolte,
- con la possibilità di erogare dei questionari.

La collezione delle informazioni deve essere funzionale e coerente con l'obiettivo dell'analisi. Lo strumento scelto per questo studio è IDEF-0. Per tale ragione la tecnica di raccolta dovrà consentire la visualizzazione degli Input, Output, Vincoli e Risorse per ogni processo. Le interviste dovranno essere preparate al fine di soddisfare questo requisito. La comunicazione diretta, con gli individui intervistati, permette di accumulare una quantità più rilevante di informazioni e di dati. Inoltre, è importante tenere bene a mente, che le persone intervistate potrebbero fornire risposte lontane dalla realtà o omettere delle informazioni importanti. Per tale ragione si procede con delle interviste di gruppo, in modo da limitare l'inesattezza della descrizione delle attività. Nel corso delle interviste è possibile e utile, prendere visione e consultare la documentazione relativa alle varie attività, i moduli, i mansionari, i regolamenti in modo da estrapolare ulteriori informazioni. In questo modo si può procedere alla definizione e descrizione delle varie attività e delle relazioni tra di esse. Una volta che le informazioni vengono elaborate e organizzate, è possibile realizzare la mappa dei vari processi.

2.5.2 Definizione di Database

A supporto dell'analisi condotta mediante la tecnica IDEF-0, è stato ritenuto opportuno creare una base di dati che consiste in un archivio di dati, semplici o complessi, strutturati per immagazzinare le informazioni di interesse per la successiva progettazione di un sistema informativo. In un sistema informatico è possibile usare la banca dati direttamente dai programmi applicativi, oppure utilizzare degli appositi software che permettono di agire non sui dati, ma di vederne una rappresentazione concettuale. In

questo ultimo caso è importante che la banca dati oltre a tenere in memoria i dati ne rappresenti le relazioni tra essi. In conclusione, i dati i all'interno di un database possono essere facilmente visualizzati, gestiti, modificati, aggiornati, controllati e organizzati.

Lo strumento utilizzato in questo progetto è Microsoft Excel. Questo non rappresenta un vero e proprio database. I due strumenti si differenziano per:

- le modalità di memorizzazione e manipolazione dei dati,
- per gli utenti che possono accedervi e,
- per la quantità di dati che è possibile memorizzare.

I fogli di calcolo rappresentano una soluzione ottimale per utenti (in numero limitato) che non devono eseguire attività complesse. Excel consente la creazione di grandi tabelle contenenti i diversi dati strutturati, ma questi devono essere aggregati in righe e colonne contigue, non devo essere presenti colonne o righe vuote. Questa modalità di aggregazione è fondamentale quando si progettano le tabelle sulle quali poi si opererà con delle funzioni di ricerca e ordinamento.

2.5.3 I vantaggi e gli svantaggi

Per l'esecuzione di analisi semplici e non prolungate nel tempo, Excel diventa il miglior strumento da utilizzare perché:

- È uno strumento adattabile alle esigenze dell'organizzazione che consente un utilizzo semplificato e intuitivo senza dover acquisire/avere competenze specifiche;
- Consente analisi approfondite dei dati e la creazione di report attraverso formule, calcoli specifici, grafici, diagrammi e tabelle pivot con cui è possibile raccogliere i dati di diversi fogli di calcolo.
- È uno strumento che garantisce l'interoperabilità tra diversi dispositivi con differenti sistemi operativi (l'utente che vuole utilizzarlo deve solo possedere una licenza Office).

I motivi per cui le aziende optano per l'utilizzo di altri strumenti sono:

- La decentralizzazione dei dati, nelle grandi aziende caratterizzate da team numerosi, risulta difficile la raccolta dei dati;
- Non è uno strumento sicuro, Excel non consente un accesso controllato ai dati, e non rimane traccia di chi apporta le modifiche;
- La presenza inevitabile di errori. È uno strumento che richiede l'inserimento dei dati manualmente e la probabilità di imprecisione è elevata. Le conclusioni a cui si potrebbe giungere potrebbero essere completamente errate, compromettendo le performance dell'azienda;
- Non è uno strumento che consente la gestione aziendale, non permette la distribuzione di task e competenze alle persone di interesse.

Per concludere, si può affermare che Excel è una buona soluzione nel caso in cui si operi in piccole realtà o per progetti semplici e veloci. Una volta che il progetto termina, o i team crescono di dimensione lo strumento non è più adatto.

3 CAPITOLO – Caso studio: Stranaidea

3.1 La cooperativa Sociale Stranaidea

3.1.1 Introduzione

L'impresa sociale onlus Stranaidea opera da 35 anni sul territorio della Città di Torino, delle Valli di Lanzo e del Canavese, agendo a favore della comunità, collaborando con altre realtà del territorio nazionale e internazionale. La cooperativa, negli ultimi anni, ha assistito all'aumento delle tipologie di disagio e del numero di persone in difficoltà. Coerentemente con quanto descritto nel primo capitolo, si trova ad operare all'interno di un contesto complesso e sempre più competitivo. Il successo dipenderà dalla sua capacità di soddisfare la domanda, di sapersi adattare al cambiamento ampliando la propria offerta e dalla struttura della sua organizzazione interna. Ciò implica che dovrà saper identificare tempestivamente le esigenze degli individui sul territorio, revisionare i propri servizi potenziandone l'efficienza e l'efficacia in modo sostenibile, e modificare la propria struttura organizzativa per renderla flessibile al cambiamento.

In virtù di ciò, il progetto si è posto come obiettivo di dotare la cooperativa di strumenti di analisi gestionali per valutare i suoi attuali servizi, così da poter individuare nuove opportunità di innovazione. Si è svolta un'analisi dei processi operativi dei diversi servizi erogati per far emergere eventuali best practice, eliminare se presenti le attività ridondanti o che non riescono più a generare valore e per sviluppare un sistema informativo in grado di supportare le attività e le scelte decisionali dell'organizzazione.

L'analisi è stata periodicamente condivisa, nei contenuti e nella metodologia, con la direzione della cooperativa e con i responsabili dei servizi analizzati, al fine di migliorarne la riuscita ed eventualmente ritarare lo studio in base all'esigenze dell'organizzazione. La prestazione si è configurata come una consulenza richiesta dall'Impresa Sociale Onlus Stranaidea al Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino, sotto la supervisione dell'Ing. Francesca Montagna, affiancata da una risorsa junior, Virginia Flavia Palazzolo, per la raccolta dei dati ed il supporto alle analisi, e

si è avvalsa della collaborazione di risorse interne a Stranaidea per le interviste, la verifica dei risultati e la validazione dei modelli proposti.

3.1.2 Primo momento di innovazione: Riorganizzazione interna

Nel 2018 la Compagnia San Paolo ha stanziato 500.000 euro per il bando SEED con l'obiettivo di favorire la capacità di crescita delle cooperative sociali, sostenendo il rafforzamento strategico e organizzativo e il rinnovamento per le imprese sociali. Hanno partecipato tantissime realtà sociali e tra queste la Cooperativa Stranaidea è risultata tra le venti vincitrici del bando. Nell'ambito delle attività, che ne sono scaturite, ha richiesto la fornitura di un servizio di consulenza al Politecnico di Torino. I risultati di questo primo momento di collaborazione hanno condotto a un cambio di visione all'interno dell'organizzazione. A fronte dell'analisi delle attività e dei processi chiave, è stato redatto un modello organizzativo in grado di sostenere nuovi possibili indirizzi di innovazione. L'analisi ha suggerito di passare da una struttura organizzativa funzionale a una a matrice che ha permesso la progettazione di una piattaforma di servizi [54]. Dapprima è stata eseguita un'analisi intra-matrice per valutare la coerenza reciproca dei servizi all'interno delle matrici, permettendo di raggruppare i diversi servizi in tre settori: *Disabilità*, *Adulti* e *Infanzia minori e famiglie*. Una volta conclusa questa prima analisi è stata progettata la piattaforma, attraverso la realizzazione di una matrice di adiacenza inter-settoriale. Qualunque beneficiario, a prescindere dallo specifico bisogno e dal tipo di assistenza che riceverà, è oggetto di alcune azioni comuni a tutti i settori. Nello specifico:

- Analisi del caso,
- Definizione Intervento,
- Erogazione,
- Analisi e valutazione.

Nella struttura organizzativa, rappresentata dalla Figura 3.1, sono presenti le quattro funzioni che caratterizzano i processi. La matrice favorisce la specializzazione degli operatori che compiono le attività per i beneficiari. All'interno di ogni settore sono stati selezionati degli operatori (ognuno per ciascuna funzione), i cosiddetti "*Esperti di dominio*" e tra i tre settori è stata individuata una figura di riferimento per ogni funzione

“Responsabile di dominio”. Le nuove figure diventano essenziali per far emergere “il metodo”, per evidenziare problemi, migliori pratiche e competenze emergenti. È attraverso gli esperti di dominio e il responsabile di dominio che Stranaidea può esercitare l’innovazione di processo. Mentre per l’innovazione di prodotto si fa affidamento al gruppo di esperti intra-matriciale. I responsabili di settore insieme ai responsabili di dominio e ai responsabili di servizi possono individuare le nuove esigenze o eventuali lacune nell’offerta dei servizi.

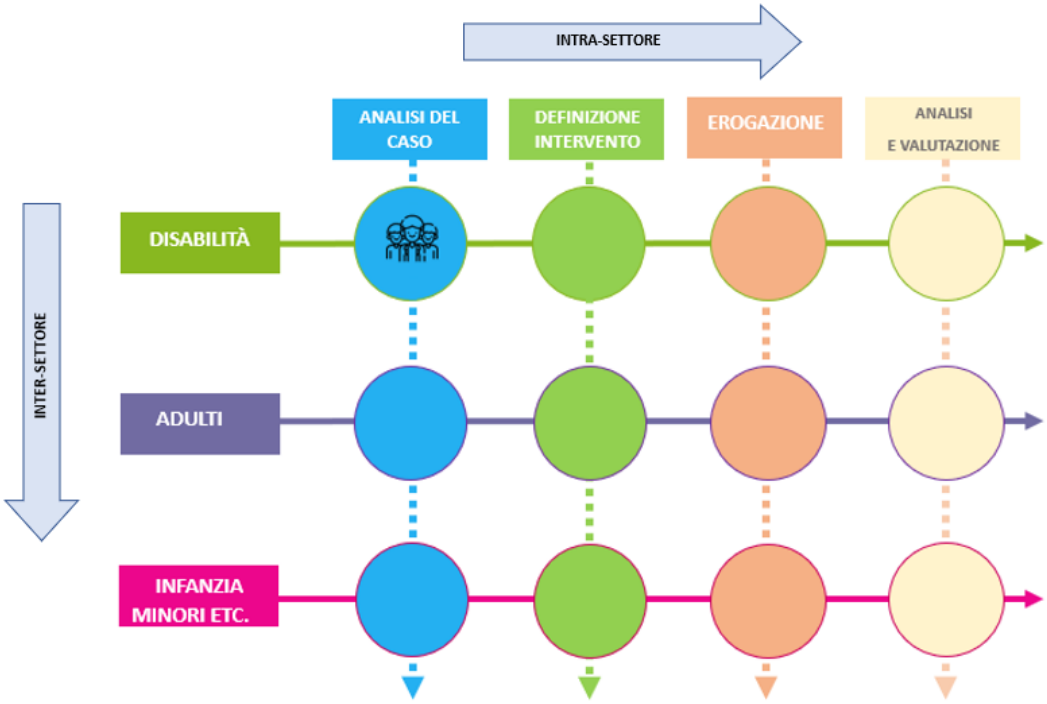

Figura 3.1 Struttura organizzativa a matrice [54]

Una volta conclusa l’analisi è emerso il desiderio di cambiamento e si è deciso, con la direzione, di continuare la collaborazione al fine di mappare tutti i processi dei vari servizi per lo sviluppo di un sistema informativo volto a supportare le attività operative, strategiche e di controllo della cooperativa.

3.2 Obiettivi e campo di applicazione

3.2.1 Introduzione al settore Disabilità

Il lavoro è improntato sul continuo della trasformazione organizzativa e aziendale avvenuta dalla precedente consulenza. Tra i settori individuati si è deciso, congiuntamente con la direzione, di iniziare l'analisi (la mappatura dei processi) dal settore di Disabilità. Questo si presentava più omogeno e strutturato rispetto ai settori *Adulti* e *Infanzia minori e famiglie*.

Il settore disabilità punta al benessere globale della persona, promuovendo l'inclusione attraverso interventi educativi mirati. I servizi erogati favoriscono il potenziamento e il mantenimento di gradi diversi di autonomia per ciascun individuo, creando le condizioni affinché ognuno possa usufruire delle risorse necessarie per perseguire i propri scopi. Con i territori di appartenenza creano progetti rivolti alle famiglie per dare loro il sostegno, affinché gli interventi educativi siano coerenti nei diversi contesti [60]. All'interno del settore la cooperativa fornisce una ampia varietà di servizi, quali:

- CAD Casa di Zenzero,
- CAD Artemista,
- CADD El Duende e,
- SER L'Orobilogio.

3.2.2 Obiettivi dell'analisi del processo e il team di analisi

A valle del progetto di consulenza precedente, sono emerse delle necessità che si pongono come la naturale prosecuzione del percorso di rinnovamento intrapreso, ovvero:

- La necessità di un Sistema Informativo che riesca ad abilitare la formalizzazione e standardizzazione dei processi identificati.

A tale scopo si è convenuto effettuare un'analisi dei processi operativi, con l'identificazione di input, output, elementi informativi e risorse coinvolte. Per l'implementazione del sistema informativo è fondamentale mappare le attività e i processi operativi esistenti, tenendo in considerazione l'architettura della piattaforma. Durante gli incontri avvenuti

con la direzione, si è impostato il format per la raccolta delle informazioni, le quali dovranno essere implementate nel sistema informativo. In breve, gli obiettivi possono essere riassunti in:

- Formalizzazione delle procedure utilizzate nei vari settori sia all'interno degli stessi che tra i diversi settori;
- Mappatura dei processi operativi per lo sviluppo di un sistema informativo;
- Identificazione delle informazioni, dei dati e dei moduli utilizzati per procedere a un eventuale uniformazione degli stessi;
- Identificazione di dati informativi mancanti e utili da raccogliere.

In questo modo si può ottenere la rappresentazione dei processi dei servizi su IDEF-0 e la creazione di un dataset relativo al settore disabilità. Per la composizione dei team di analisi si vuole citare il contributo in materia di T. H. Davenport del 1997 che propone due livelli di team:

- Team di dirigenti;
- Team di innovazione di processo;

I principali compiti del primo team risultano: scegliere i processi da migliorare o riprogettare, definire il team di analisi, formulare gli obiettivi strategici che si vogliono perseguire e scegliere tra progetti alternativi. Sostanzialmente ha il compito di prendere le decisioni fondamentali del progetto e monitorare periodicamente i risultati. Il secondo team, invece, si occuperà della raccolta delle informazioni necessarie all'analisi, la definizione degli strumenti di lavoro e la creazione dei modelli grafici. In linea generale un team di analisi deve essere composto da:

- un numero di persone limitato, perché favorisce il coordinamento,
- da individui che conoscano i processi e che si impegnino nel progetto di miglioramento.

La consapevolezza dei processi è fondamentale per la buona riuscita del progetto, soprattutto quando si vuole implementare un sistema informativo. Lo scopo dell'analisi non è solo il miglioramento delle prestazioni aziendali, ma anche generare la consapevolezza che attraverso i processi si crei valore in tutta l'organizzazione.

3.3 Impostazione del lavoro e rilevazione dei dati

3.3.1 Matrici e Carte dei servizi

Per effettuare l'analisi dei processi a livello operativo è stato necessario intervistare i team di lavoro, dei vari servizi erogati dalla cooperativa. La creazione delle interviste si è basata sulle matrici dei diversi settori individuate nella precedente consulenza, e sulle carte dei servizi forniti dalla cooperativa.

	CATEGORY	AGE	NEED	SERVICE	Ricezione segnalazione/Accoglimento della domanda	Interfaccia con ente segnalatore	Incontro d'equipe/ Matching	Presa in carico e accoglienza	Assessment	Valutazione inserimento	Redazione scheda d'ingresso	Osservazione	Redazione PEI/GRA	Visita domiciliare	Incontri di rete	Organizzazione e gestione attività	Schede Lab. E attività	Cartella educativa	Allineamento cartelle	Interfaccia con altri servizi	Dimissione e accompagnamento	Teatro di disabilità
INDIVIDUALS	Disability	Childhood																				
		Minors		ZENZERO																		
				ARTEMISTA																		
		Young + Adults		EL DUENDE																		
				OROBILOGIO																		
		Elderly																				

Figura 3.2 Matrice del settore Disabilità [54]

Dalla matrice del settore Disabilità, Figura 3.2, sono state estrapolate le attività dei processi dei quattro servizi erogati e sono state raggruppate, secondo le quattro macro-attività emerse dalla piattaforma (analisi del caso, definizione intervento, erogazione e analisi e valutazione).

Per il servizio *CAD Casa di Zenzero*

- Analisi del caso
    - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
    - Presa in carico e accoglienza;
    - Assessment;
- Definizione intervento
    - Valutazione inserimento;
    - Osservazione;
    - Redazione PEI e GRA;
    - Organizzazione e Gestione attività;
    - Allineamento cartelle;
    - Interfaccia con altri servizi;
- Erogazione

    - Dismissione e accompagnamento;
    - Teatro di giornata;
- Analisi e Valutazione
    - Monitoraggio.

Per il servizio *CAD Artemista*

- Analisi del caso
    - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
    - Presa in carico e accoglienza;
    - Assessment;
- Definizione intervento
    - Osservazione;
    - Redazione PEI e GRA;
    - Organizzazione e Gestione attività;
    - Interfaccia con altri servizi;
- Erogazione
    - Dismissione e accompagnamento;
    - Teatro di giornata;
- Analisi e Valutazione
- Monitoraggio.

Per il servizio *CADD El Duende*

- Analisi del caso
    - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
    - Incontro d'equipe/Matching;
    - Presa in carico e accoglienza;
    - Assessment;
- Definizione intervento
    - Valutazione inserimento;
    - Osservazione;
    - Redazione PEI e GRA;
    - Visita domiciliare;

    - Organizzazione e Gestione attività;
    - Allineamento cartelle;
- Erogazione
    - Dismissione e accompagnamento;
    - Teatro di giornata;
- Analisi e Valutazione
    - Monitoraggio.

Per il servizio *SER L'Orobilogio*

- Analisi del caso
    - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
    - Interfaccia con ente segnalatore;
    - Incontro d'equipe/Matching;
    - Presa in carico e accoglienza;
    - Assessment;
- Definizione intervento
    - Redazione scheda d'ingresso;
    - Osservazione;
    - Redazione PEI e GRA;
    - Visita domiciliare;
    - Organizzazione e Gestione attività;
    - Schede laboratori e attività;
    - Cartella educativa;
    - Interfaccia con altri servizi;
- Erogazione
    - Dismissione e accompagnamento;
    - Teatro di giornata;
- Analisi e Valutazione
    - Monitoraggio.

La carta dei servizi è uno strumento di dialogo tra gli utenti beneficiari e la cooperativa Stranaidea. Viene redatta e verificata periodicamente ed è stata utile ai fini dell'analisi per capire le finalità dei servizi, i destinatari, i requisiti di ammissione, le attività offerte e le

procedure che li regolano. Ciò ha fornito un quadro generale dei quattro servizi, e ha permesso un'elaborazione più accurata delle interviste.

3.3.2 Interviste

L'estrapolazione delle informazioni e delle problematiche riscontrate nei singoli processi è avvenuta, come già si è discusso, intervistando il gruppo di lavoro. In questo modo si è avuto un contatto diretto con gli operatori e conseguentemente una migliore comprensione delle attività. La condivisione anticipata dell'oggetto dell'intervista ha permesso di ridurre i tempi di svolgimento e di avere una maggior completezza nelle risposte. Inoltre, sono state condivise anche le note metodologiche per far comprendere lo scopo e gli strumenti del progetto e favorire il coinvolgimento degli operatori. Nel corso delle interviste è stata condotta un'analisi della documentazione esistente per una maggior accuratezza dell'analisi. La struttura delle interviste, come riportato nella Figura 3.3, ha previsto per ogni attività del processo una serie di domande suddivise in funzione degli elementi che caratterizzano IDEF-0.

Analisi del caso

1. *Ricezione segnalazione/accoglimento della domanda:*
    a. INPUT
        i. Quali sono i documenti necessari per l'accoglimento della domanda? (carte d'identità, documenti di altro tipo formali e/o informali relativi all'anagrafica o al beneficiario o ai tutori del beneficiario)
        ii. Sono necessarie eventuali autorizzazioni da parte di soggetti o entità? (interni e/o esterni all'azienda)
    b. FORNITORI INTERNI E/O ESTERNI ALL'AZIENDA
        i. Chi sono i soggetti o entità che forniscono gli input?
    c. OUTPUT
        i. Alla fine dell'attività raccogliete le pratiche accettate e/o rifiutate?
        ii. Create una scheda di accoglimento?
        iii. Sono previsti dei fogli presenze per il personale?
    d. CLIENTI INTERNI E/O ESTERNI ALL'AZIENDA
        i. Chi sono i soggetti o entità destinatari dell'output?
    e. VINCOLI
        i. In funzione di cosa valutate le richieste? (specifici progetti, compatibilità con il gruppo di persone in carico, presenza di posti disponibili)
        ii. Ci sono condizioni (interne e/o esterne) da rispettare per l'esecuzione del processo al fine di rispettarne gli obiettivi?
        iii. C'è un numero minimo e/o massimo di domande da poter accettare?
        iv. C'è un numero minimo e/o massimo di progetti che potete avviare?
        v. Sono previste sotto attività?
    f. RISORSE
        i. Chi esegue l'attività? Che responsabilità ha?
        ii. Sono previsti operatori esterni all'azienda?
        iii. Ci sono gli operatori che si occupano del trattamento dei dati dei fruitori del servizio?
        iv. Dove viene svolta l'attività?
        v. Dove vengono conservati i documenti?
        vi. È necessaria un'attrezzatura specifica per la ricezione segnalazione?
    g. MISURA
        i. Operatore
            1. Quanti operatori sono necessari per lo svolgimento dell'attività?
            2. Quanti ne avete a disposizione?
            3. Quanti operatori effettivamente svolgono l'attività?
            4. Quanto costa un operatore per unità?
            5. Quante ore/uomo sono previste per lo svolgimento della seguente attività?
        ii. Locali
            1. Quanti locali vengono effettivamente utilizzati per lo svolgimento dell'attività?
            2. Quanti locali in totale avete a disposizione?

        iii. Attrezzatura
            1. Quanta attrezzatura avete a disposizione?
            2. Quanta di questa è effettivamente utilizzata?
        iv. Tempo
            1. Quanto tempo richiede l'attività?

Figura 3.3 Esempio intervista proposta ai team di lavoro

In questo modo si è ottenuto una raccolta delle informazioni e della documentazione relativa ai servizi, strutturata e intuitiva.

Successivamente è stata effettuata una rielaborazione delle informazioni mediante un processo di sbobinatura e di analisi semantica del testo per agevolare la mappatura dei processi. Si vuole ricordare che è importante definire all'inizio dell'analisi il punto di vista che si terrà in considerazione, cioè una breve dichiarazione della prospettiva del modello. In questo caso i processi sono stati analizzati nell'ottica degli utenti beneficiari, il sistema informativo sarà progettato per seguire il percorso del singolo utente.

3.4 Analisi dei processi dei servizi del settore Disabilità

3.4.1 Descrizione dei servizi e impostazione del lavoro

Per il settore disabilità il team di lavoro era composto dalla responsabile di settore Chiara Bechis, nonché responsabile dei servizi CAD Casa di zenzero e CAD Artemista, dai responsabili degli altri due servizi Giorgio Codias e Maria Pia Schiavone e dalle risorse junior Virginia F. Palazzolo per l'analisi dei processi e Nadia Campisi per la progettazione del sistema informativo. L'analisi dei processi è avvenuta su tutti i servizi offerti per l'area d'intervento disabilità, mentre la progettazione del sistema informativo solo per il servizio CAD Casa di zenzero. Sono state necessarie quattro interviste dalla durata di 4/6 h ciascuna per il servizio CAD Casa di zenzero. Per i restanti servizi sono state svolte due interviste in quanto, con la responsabile di settore, si è convenuto uniformare tutti i servizi a quello di CAD Casa di zenzero. Una volta raccolte, analizzate, e organizzate tutte le informazioni rilevanti ai fini dell'analisi, la mappatura dei processi con IDEF-0 e la creazione del dataset sono avvenuti in parallelo per creare uniformità tra i due strumenti.

3.4.1.1 CAD Casa di Zenzero

Il centro di attività diurno (CAD) Casa di zenzero è rivolto a persone in condizioni di disabilità ultrasedicenni dichiarati non idonei a una collocazione lavorativa nel mercato del lavoro. Il servizio è gestito in collaborazione con la Cooperativa RES e le associazioni "L'Ancora" e "Punto Diapason". La tipologia d'intervento è di carattere educativo-riabilitativo per potenziare e mantenere le abilità professionali e sociali dei beneficiari ed è indirizzato alle disabilità intellettive e agli utenti con lievi problemi comportamentali che si muovano autonomamente all'interno dei locali della cooperativa. Il servizio è accreditato presso il Comune e l'Asl di Torino, pertanto l'accesso degli utenti avviene su segnalazione da parte dei Servizi Sociali, in seguito all'approvazione del progetto da parte della commissione di Unità Multidisciplinare di Valutazione della Disabilità (U.M.V.D). Il percorso dell'utente beneficiario prevede un lavoro su più livelli: soggetto, famiglia e territorio. È inserito all'interno di laboratori produttivi, al fine di accrescere e consolidare le proprie competenze e autonomie. Oltre ai laboratori, sono attivi stage e tirocini esterni alla cooperativa, con l'obiettivo di sviluppare/accrescere le capacità dell'utente anche in altri

contesti. Le figure professionali coinvolte sono molteplici: educatori professionali, psicologi e tecnici specializzati con esperienza nel campo della disabilità [60].

3.4.1.2 CAD Artemista

Il Centro di attività diurno Artemista, come per Casa di zenzero, è rivolto a persone in condizioni di disabilità ultrasedicenni dichiarati non idonei ad un'occupazione nel mercato del lavoro. La tipologia d'intervento è di carattere educativo-riabilitativo indirizzato alle disabilità intellettive medio lievi e agli utenti con lievi problemi comportamentali che si muovano autonomamente all'interno dei locali della cooperativa. Il servizio è accreditato presso il Comune e l'Asl di Torino, pertanto l'accesso degli utenti avviene su segnalazione da parte dei Servizi Sociali, in seguito all'approvazione del progetto da parte della commissione di Unità Multidisciplinare di Valutazione della Disabilità (U.M.V.D). Questo servizio si propone come un laboratorio sociale, favorendo il benessere dell'utente attenzionando i fattori relazionali, progettuali e ambientali. Come per Casa di zenzero l'utente è inserito all'interno di laboratori produttivi ed espressivi, al fine di accrescere e consolidare le proprie competenze e autonomie. Oltre ai laboratori sono attivati momenti di collaborazione con realtà presenti sul territorio, con l'obiettivo di far sperimentare l'integrazione in contesti non rivolti alla disabilità. Le figure professionali in questo servizio sono gli educatori e i tecnici specializzati con esperienza nel campo della disabilità [60].

3.4.1.3 CADD El Duende

Il Centro di addestramento disabili diurno (CADD) El duende è rivolto a persone in condizioni di pluridisabilità ultraquattordicenni dichiarati non idonei ad una collocazione nel mercato del lavoro. Nello specifico è un centro destinato preferenzialmente alla fascia di età giovanile fino ai 35 anni e ai minori in uscita dai percorsi scolastici secondari, dai 14 ai 19 anni. La tipologia d'intervento è di carattere educativo-riabilitativo ed è indirizzato a persone con disturbi lievi della comunicazione e a soggetti con leggeri disturbi appartenenti allo spettro autistico (disabilità intellettiva e problemi comportamentali). Il servizio è accreditato presso il Comune e l'Asl di Torino. L'accesso degli utenti avviene su segnalazione da parte dei Servizi Sociali, in seguito all'approvazione del progetto da parte

della commissione di Unità Multidisciplinare di Valutazione della Disabilità (U.M.V.D). Sono offerte attività laboratoriali, attività di tipo terapeutico e percorsi individuali. Il servizio ricerca sul territorio occasioni di integrazione sociale e prevede un Progetto famiglie per sostenere la genitorialità. Qualora ci siano le risorse economiche, vengono organizzati dei soggiorni per favorire la socializzazione e allo stesso tempo per permettere agli operatori di osservare gli utenti nella gestione delle proprie autonomie. È prevista l'erogazione di un servizio trasporti per il raggiungimento del centro e per il ritorno a casa degli ospiti, la gestione è interna ed è sempre presente la figura di un accompagnatore per garantire il sostegno degli ospiti. Le figure professionali coinvolte sono: gli educatori professionali e gli operatori socio-sanitari (O.S.S) in rapporto al numero di utenti ospitati. Il responsabile del servizio è Giorgio Codias che si occupa delle attività tipiche di un responsabile di servizio: pianificazione e risoluzione di questioni a livello organizzativo e educativo, si interfaccia con l'esterno e cura l'inserimento di nuove figure professionali (volontari e tirocinanti) previa selezione e formazione [60].

3.4.1.4 SER L'Orobilogio

Il servizio socio educativo riabilitativo (SER) L'Orobilogio è rivolto a persone in condizioni di disabilità intellettive ultrasedicenni, nello specifico con disturbo della relazione e del comportamento e con disturbo pervasivo dello sviluppo. Le principali tipologie d'intervento sono tre: attività laboratoriali, percorsi, ad esempio, sulla gestione delle emozioni o sull'uso del denaro, e attività di tipo ludico-sportivo e hanno come scopo l'osservazione delle abilità e delle autonomie possedute dall'utente. L'osservazione è un'attività peculiare di questo servizio. Anche in questo caso è previsto un accreditamento presso il Comune e l'Asl di Torino. L'accesso degli utenti avviene su segnalazione da parte dei Servizi Sociali, in seguito all'approvazione del progetto da parte della commissione di Unità Multidisciplinare di Valutazione della Disabilità (U.M.V.D). Da anni vengono attivati progetti di Utili esperienze, progetti P.A.S.S , in cui gli utenti possono sperimentare le loro abilità in contesti diversi al di fuori della cooperativa. La finalità di questi progetti mira a diffondere la cultura sulla disabilità, e creare un processo di reciprocità con le aziende che ospitano gli utenti. Anche in questo servizio è previsto un Progetto Famiglie per sostenere la genitorialità e un soggiorno per favorire la socializzazione. Le figure professionali coinvolte sono gli educatori professionali con esperienza nel campo della disabilità. Il

responsabile del servizio SER L'Orobilogio e Maria Pia Schiavone che ha il compito di pianificare e risolvere questioni sia a livello organizzativo che educativo in supporto agli operatori, di interfacciarsi con l'esterno (Servizi Sociali, Comune di Torino, le famiglie, Servizi Socio-Assistenziali, risorse del territorio) e in ultimo di occuparsi dell'inserimenti di nuove figure professionali, tirocinanti o volontari [60].

3.4.2 Diagramma di IDEF-0 per i vari servizi

Dal confronto tra le attività individuate nella precedente collaborazione e le attività emerse nel corso dell'interviste sono state apportate delle modifiche, con l'approvazione della responsabile del settore, per uniformare i processi dei quattro servizi in vista di un futuro sistema informativo, in accordo con la nuova struttura organizzativa. Lo schema scelto è stato il seguente:

Analisi del caso

- **Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda:** tutti i servizi sono accreditati al Comune e all'Asl della Città di Torino. Gli utenti, per poter accedere ai servizi, devono essere segnalati dai Servizi Sociali e il progetto deve essere approvato dalla commissione Unità Multidisciplinari di Valutazione della Disabilità, nello specifico che sia stato rilasciato un verbale U.M.V.D.
- **Matching** (sono per il servizio SER L'Orobilogio): è un'attività che prevede l'assegnazione di un operatore di riferimento per l'utente beneficiario.
- **Presa in carico e accoglienza:** dopo aver ricevuto la documentazione necessaria per avviare il progetto, si osserva per un breve periodo l'utente per verificare che il servizio sia adatto a lui.
- **Assessment:** è una attività che prevede la verifica di tutta la documentazione ricevuta fino a quel momento.

Definizione intervento

- **Valutazione inserimento:** valutati tutti i requisiti necessari per l'accesso, e dopo un periodo di osservazione, si decide se proseguire con il progetto o meno.

- **Osservazione (GRA):** è un'attività che si ripete costantemente all'interno del processo, durante la quale viene redatta la GRA cioè la Griglia di Rilevazione Attività per valutare le competenze dell'utente.
- **Redazione PEI:** Progetto Educativo Individuale è un documento nel quale viene descritta la condizione dell'utente all'ingresso e vengono definiti degli obiettivi e degli indicatori per la verifica del conseguimento di questi.
- **Organizzazione e gestione delle attività:** viene elaborato un piano di programmazione delle attività offerte.
- **Allineamento cartelle** (assente solo nel servizio SER L'Orobilogio): si allineano le cartelle di tutti i beneficiari.

Erogazione

- **Dismissione e accompagnamento (Laboratori – Teatro Disabilità):** si ha l'erogazione effettiva delle attività laboratoriali o percorsi offerti dai vari servizi, tra questi anche il Teatro disabilità, erogato da un altro settore.

Analisi e Valutazione

- **Monitoraggio:** attività di controllo e conseguentemente di valutazione del servizio. È in questa fase che viene redatta una relazione finale dell'utente per analizzare il suo percorso all'interno della cooperativa, ad eccezione del servizio CADD El duende che non redige alcuna relazione finale relativa al beneficiario.

Si vuole riportare, prima della scomposizione dei processi su IDEF-0, la struttura gerarchica che si è seguita nella modellizzazione, come rappresentato nella Figura 3.4, permettendo di visualizzare, in maniera rapida, la scomposizione del settore Disabilità per livelli. Il blocco "A0" fornisce una visione globale del settore disabilità. Il secondo, denominato "Settore Disabilità", consente la visualizzazione dei due processi eseguiti in parallelo al suo interno: la Gestione dei servizi e il Project Management. Questi ultimi due blocchi vengono ulteriormente scomposti, nel primo caso nei quattro servizi offerti, nel secondo caso in tutto ciò che concerne le attività di back office volte alla pianificazione, progettazione e organizzazione dei servizi stessi.

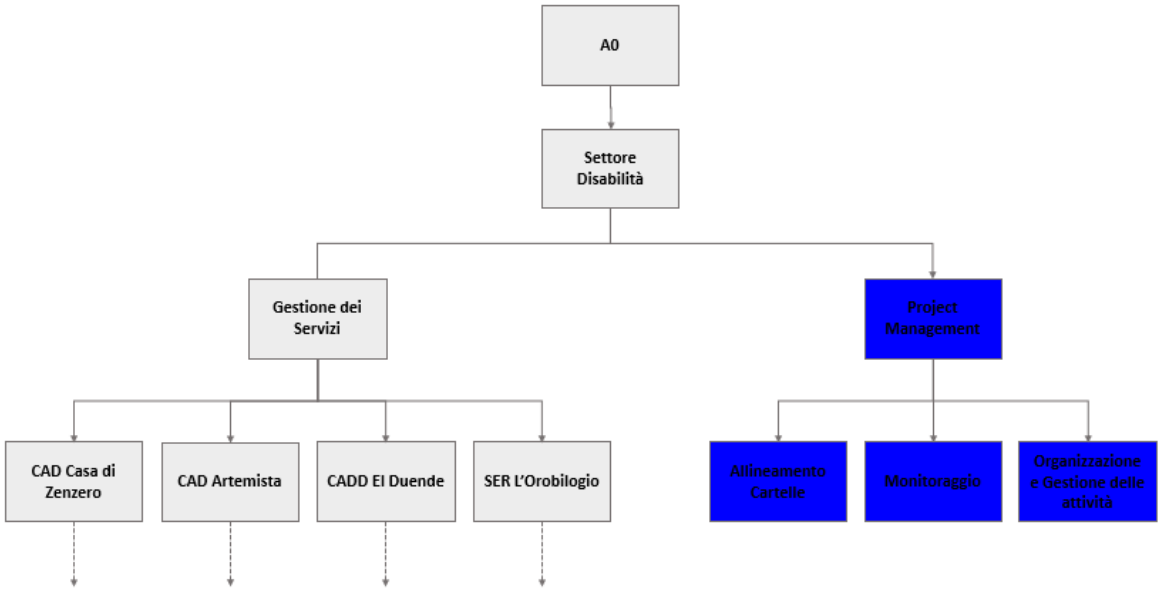

Figura 3.4 Albero di esplorazione

Nella figura 3.5 viene restituita una visione globale del settore, infatti nel rettangolo confluiscono gli input, gli output, i controlli e le risorse che interessano l'area di intervento disabilità. Tutte le variabili considerate e raffigurate (frecce entranti e uscenti dal blocco) sono presenti nei livelli inferiori, sono generiche perché devono poter descrivere tutto ciò che avviene al suo interno. Le frecce di colore differente, nero e blu, sono state inserite per indicare i due processi che avvengono in parallelo al suo interno.

Nella Figura 3.6, il blocco denominato "Settore disabilità" si scompone in due sotto-processi: "Gestione dei Servizi" (in nero) e "Project Management" (in blu). I due processi procedono in parallelo, e tra loro si scambiano informazioni. Lo si può vedere dalle frecce di colore diverso, che escono e poi entrano (si intercambiano) tra i due blocchi. Gli output dei vari blocchi non necessariamente diventano gli input dell'altro, ma possono rappresentare per questo una forma di controllo. Ad esempio, "scadenze" che rappresenta un output nel processo di Project Management, per il processo di Gestione dei Servizi simboleggia un controllo/vincolo. Anche in questo livello, gli input e gli output individuati coincideranno con quelli dei livelli inferiori.

All'interno del processo di Gestione dei servizi, come rappresentato nella Figura 3.7, è emerso il collegamento tra i vari servizi erogati nell'area di intervento disabilità. L'interfaccia tra i servizi è caratterizzata da uno scambio di informazioni relativo alle attività erogate, e la ricezione di una mail per l'avvio o meno di una collaborazione. Per rendere rapida e intuitiva la comprensione dell'interfaccia tra i servizi, si è scelto di evidenziare lo scambio delle informazioni con colori differenti: in rosso la mail per concordare la collaborazione, in verde l'esito dell'eventuale collaborazione.

Scendendo ulteriormente di livello si può osservare, nella Figura 3.8, il processo che caratterizza il servizio CAD Casa di Zenzero, di cui la responsabile è Chiara Bechis. Per semplicità e conformità con la nuova struttura organizzativa a matrice [54], si è scelto di colorare i blocchi/fasi del servizio di colori differenti. Le attività/blocchi del processo sono suddivise in funzione delle macrofasi (analisi del caso, definizione intervento, erogazione, e analisi e valutazione). Questo livello rappresenta l'ultimo relativo al processo "Gestione dei servizi". Da qui sono emerse le variabili che sono stata raffigurate nei livelli precedenti.

Nella Figura 3.9 è raffigurato il servizio CAD Artemista, di cui la responsabile è Chiara Bechis. Ciò che emerge immediatamente, è la similarità con il servizio precedente. I due servizi sono strutturati nello stesso modo. Questa somiglianza è dovuta sia dalla tipologia di servizio offerto e sia dagli utenti destinatari.

Il servizio CADD El Duende di cui il responsabile è Giorgio Codias è strutturato come da Figura 3.10, e presenta anch'esso delle similarità con i servizi già esaminati, in accordo con la piattaforma dei servizi. Emergono delle differenze legate alla tipologia di utenza a cui è rivolto il servizio. Ad esempio, in questo servizio non è previsto l'utilizzo del diario di bordo (mezzo con il quale gli operatori della cooperativa si scambiano attualmente le informazioni), ma usano la chat di Teams. Questo rappresenta un elemento di spunto per le successive modifiche delle pratiche all'interno della cooperativa.

Nella Figura 3.11 è modellizzato il servizio SER L'Orobilogio di cui la responsabile è Maria Pia Schiavone. Le fasi del processo sono simili ai tre servizi precedenti ma sono emerse maggiori differenze, ad esempio per il tipo di dati/informazioni/moduli prodotti e/o richiesti. Inoltre, si può osservare un ulteriore attività, assente negli altri servizi, tra la ricezione della segnalazione e la presa in carico effettiva, "Matching". In questo servizio cambia sia il tipo di utenza, sia la natura stessa del servizio, che risulta essere più osservativa.

La Figura 3.12 rappresenta il secondo processo eseguito all'interno del settore disabilità, Project Management. Anche in questo caso per conformità e semplicità con la struttura organizzativa a matrice, si è scelto di colorare i blocchi/fasi del servizio di colori differenti. Le macrofasi emerse in questo processo sono *definizione intervento* e *analisi e valutazione*. Per le attività presenti in questo livello non è stata effettuata una distinzione per i quattro servizi. Le tre attività si ripetono in tutti, ad eccezione dell'*allineamento cartelle* nel servizio SER L'Orobilogio. Non tutte le variabili qui rappresentate, sono presenti in tutti i servizi. Questo aspetto è ben visibile sui file Excel, dove per ogni variabile è previsto o meno un flag.

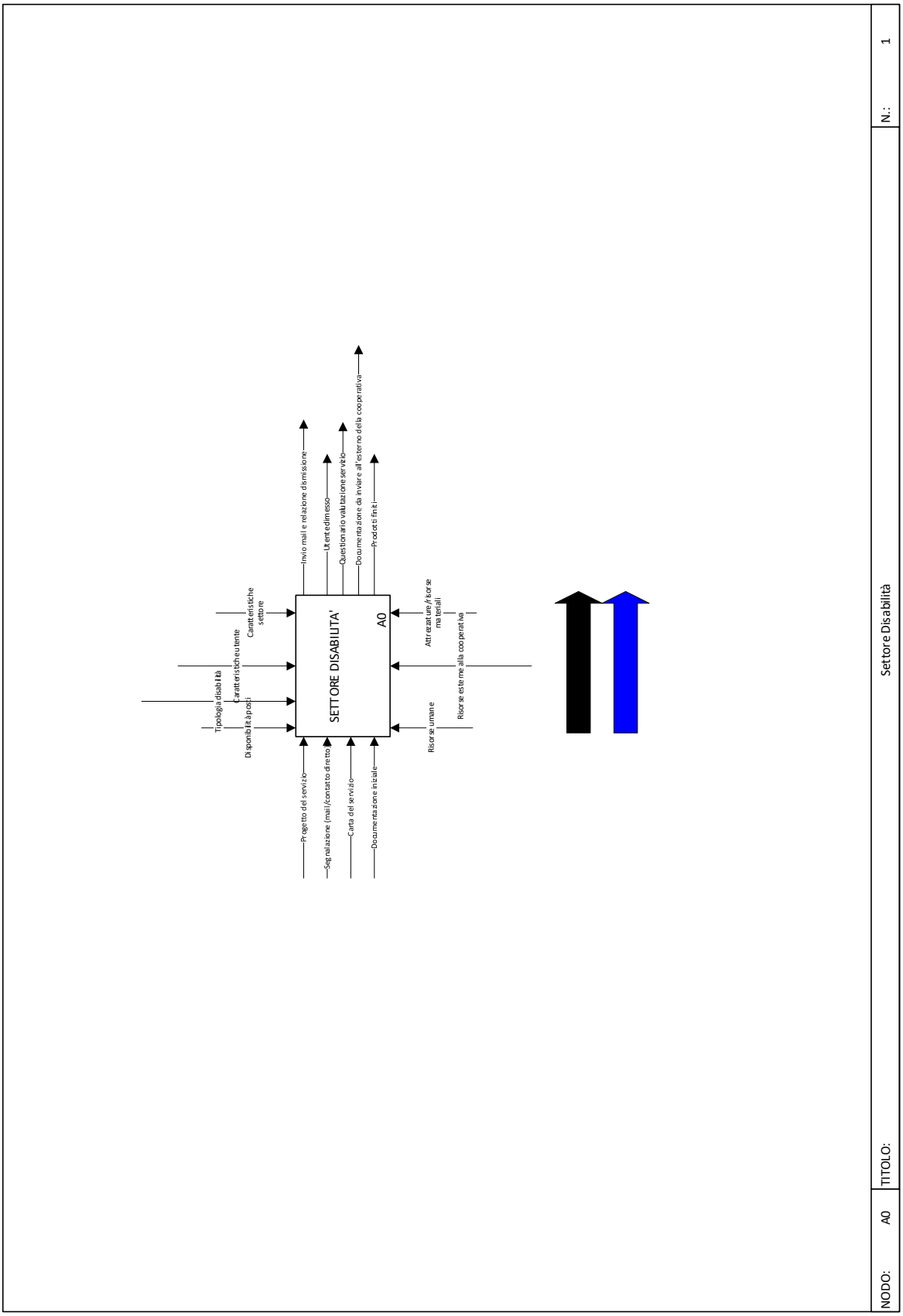

Figura 3.5 Diagramma IDEF-0 – nodo A0

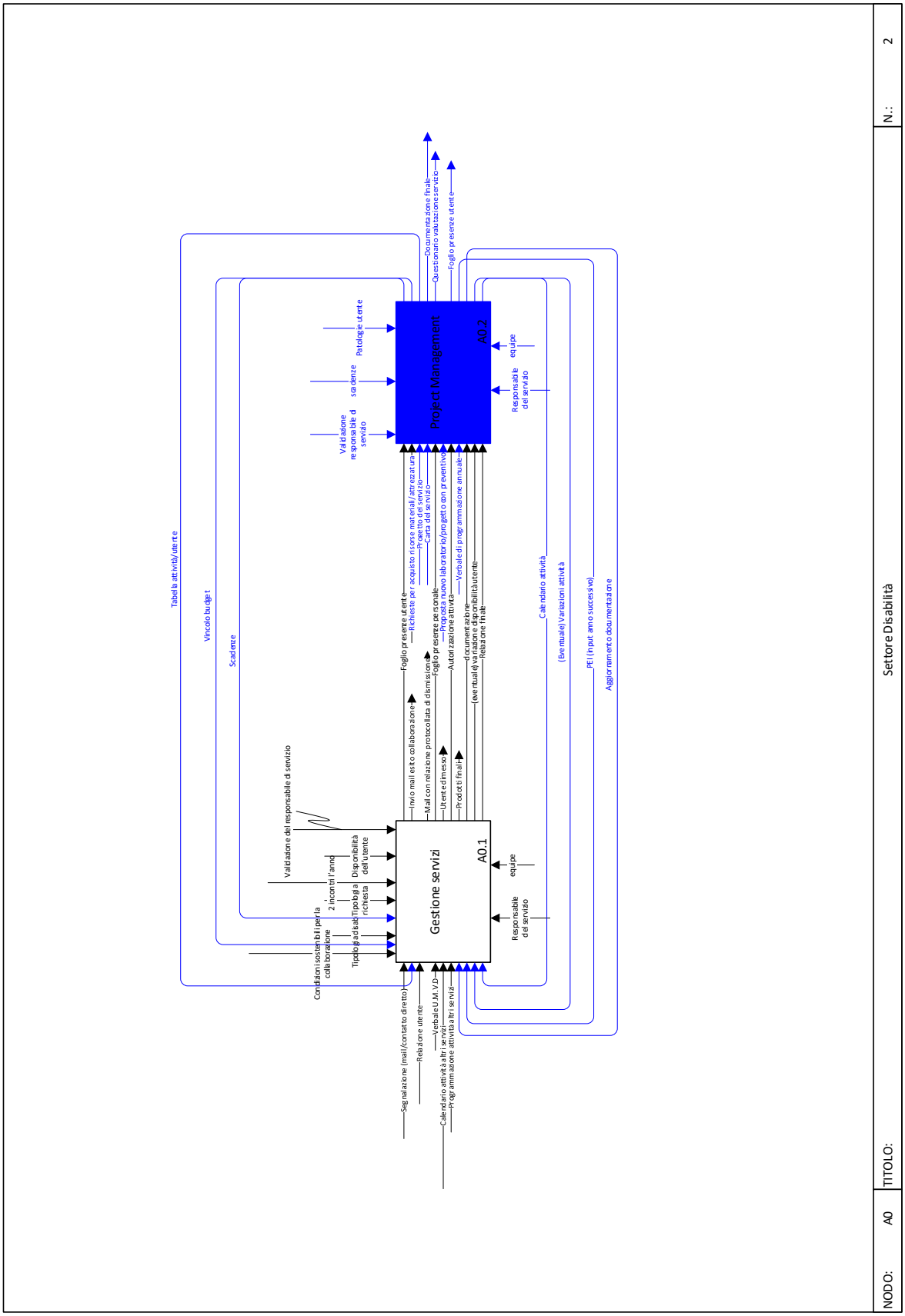

Figura 3.6 Diagramma IDEF-0 - nodo A0 al suo interno

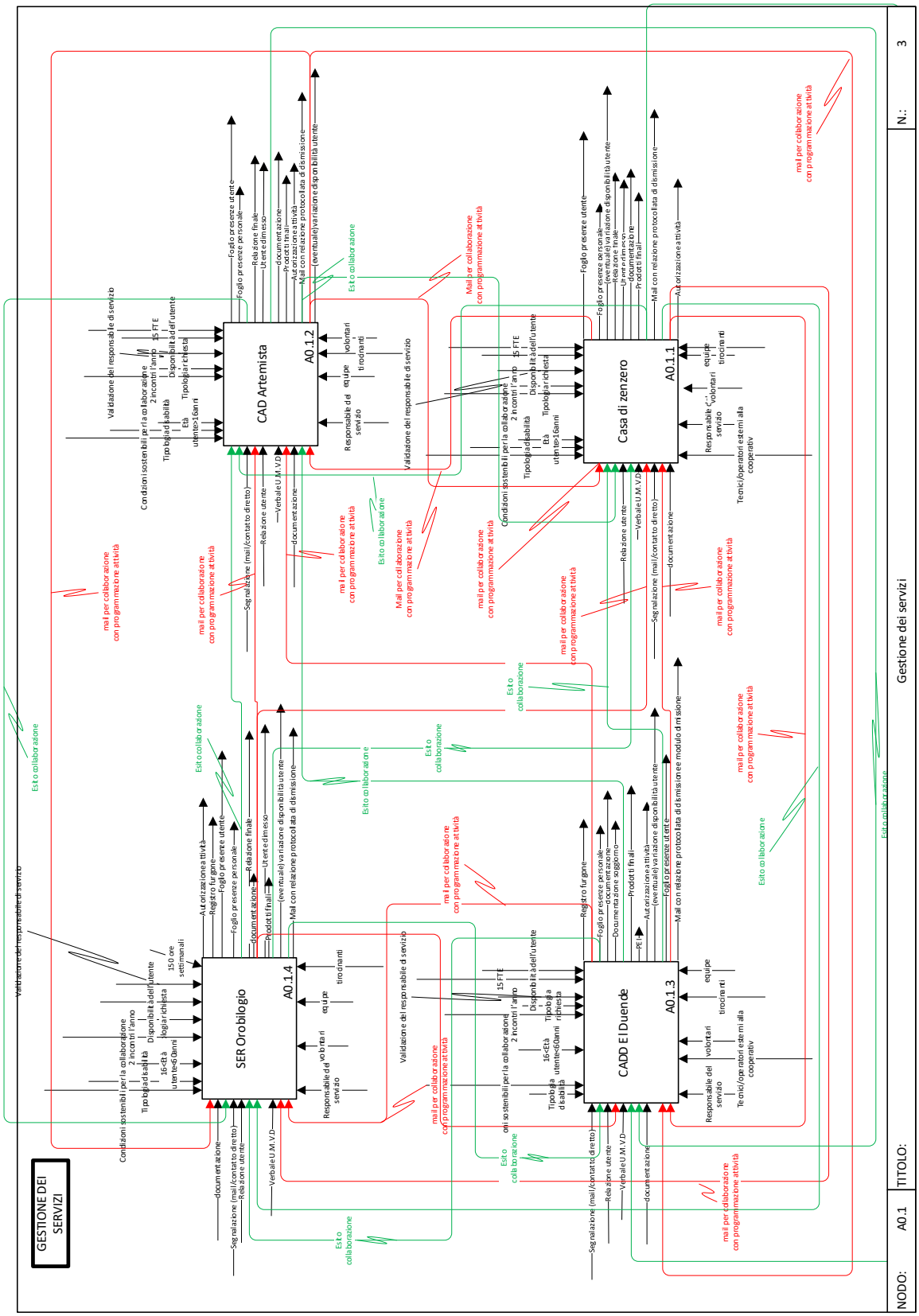

Figura 3.7 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1 "Gestione dei servizi"

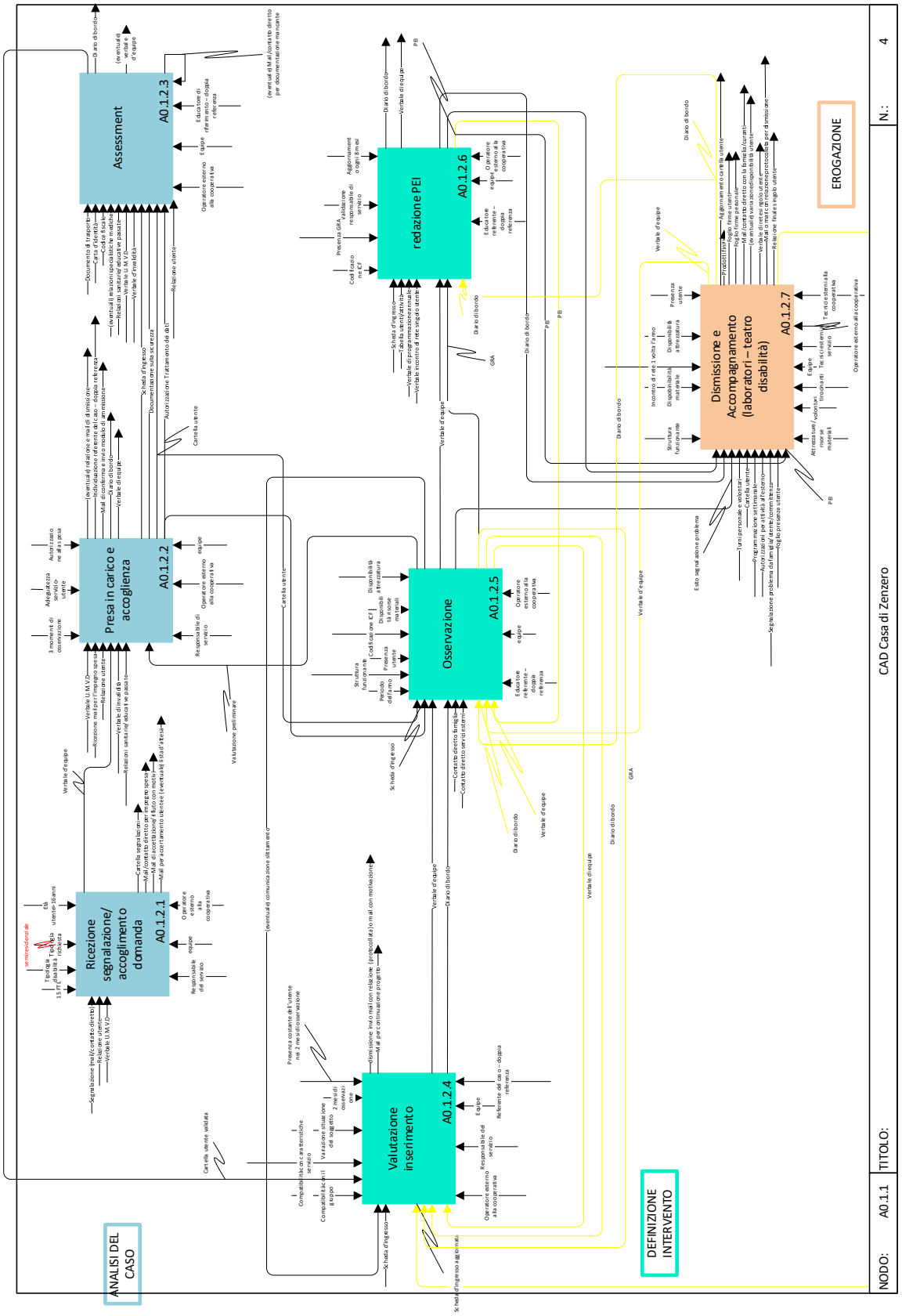

Figura 3.8 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.1 "CAD Casa di zenzero"

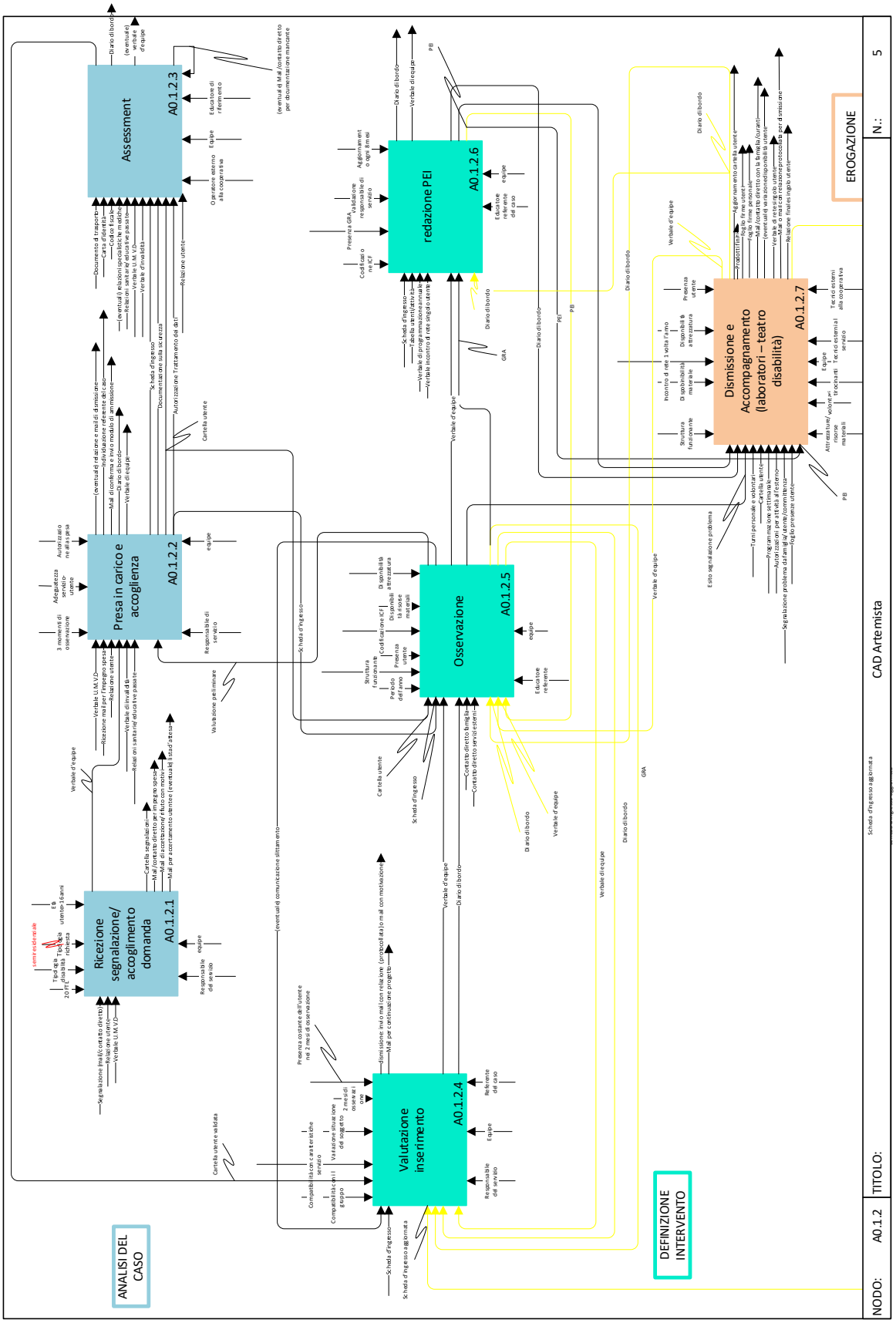

Figura 3.9 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.2 "CAD Artemista"

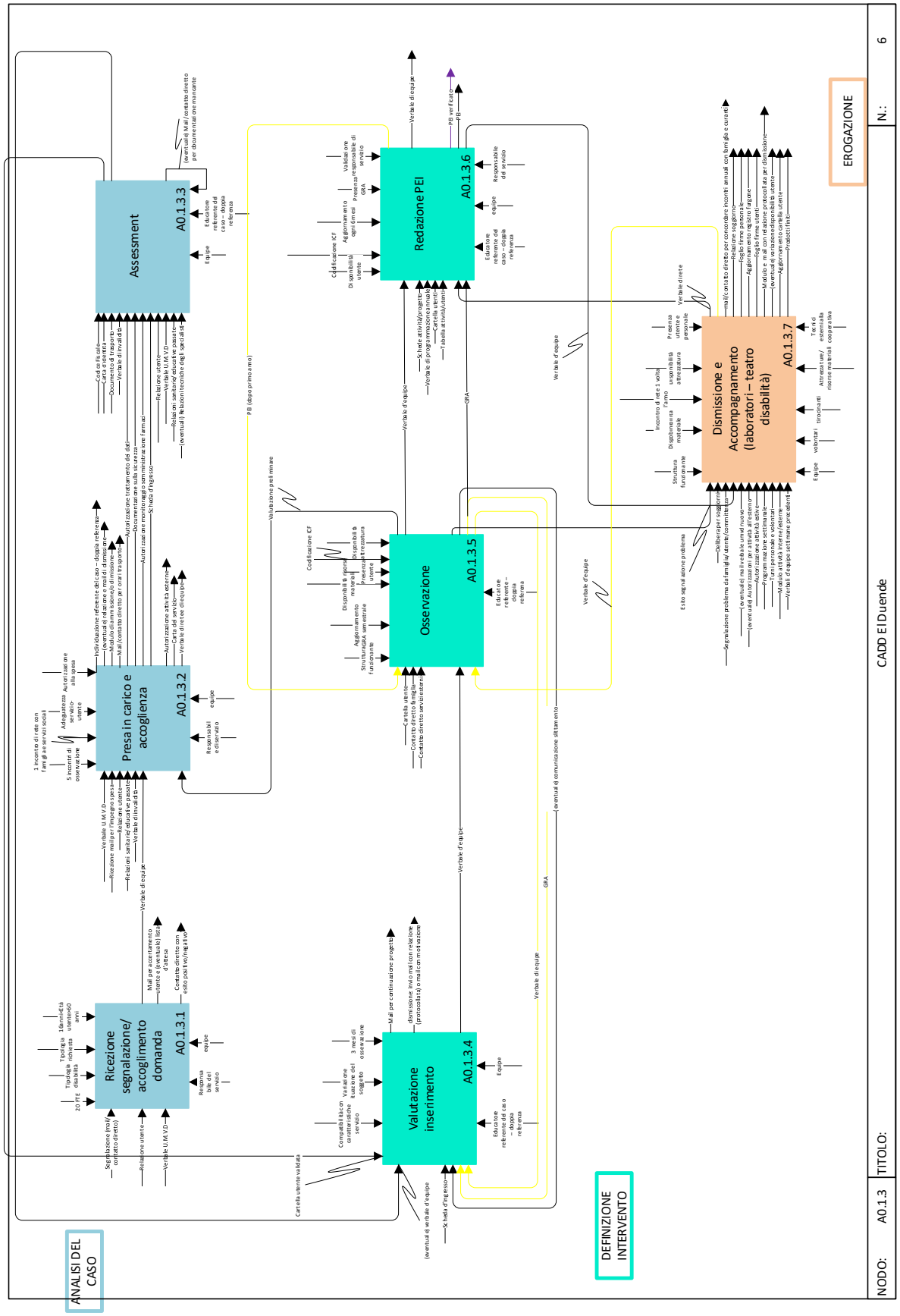

Figura 3.10 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.3 "CADD El Duende"

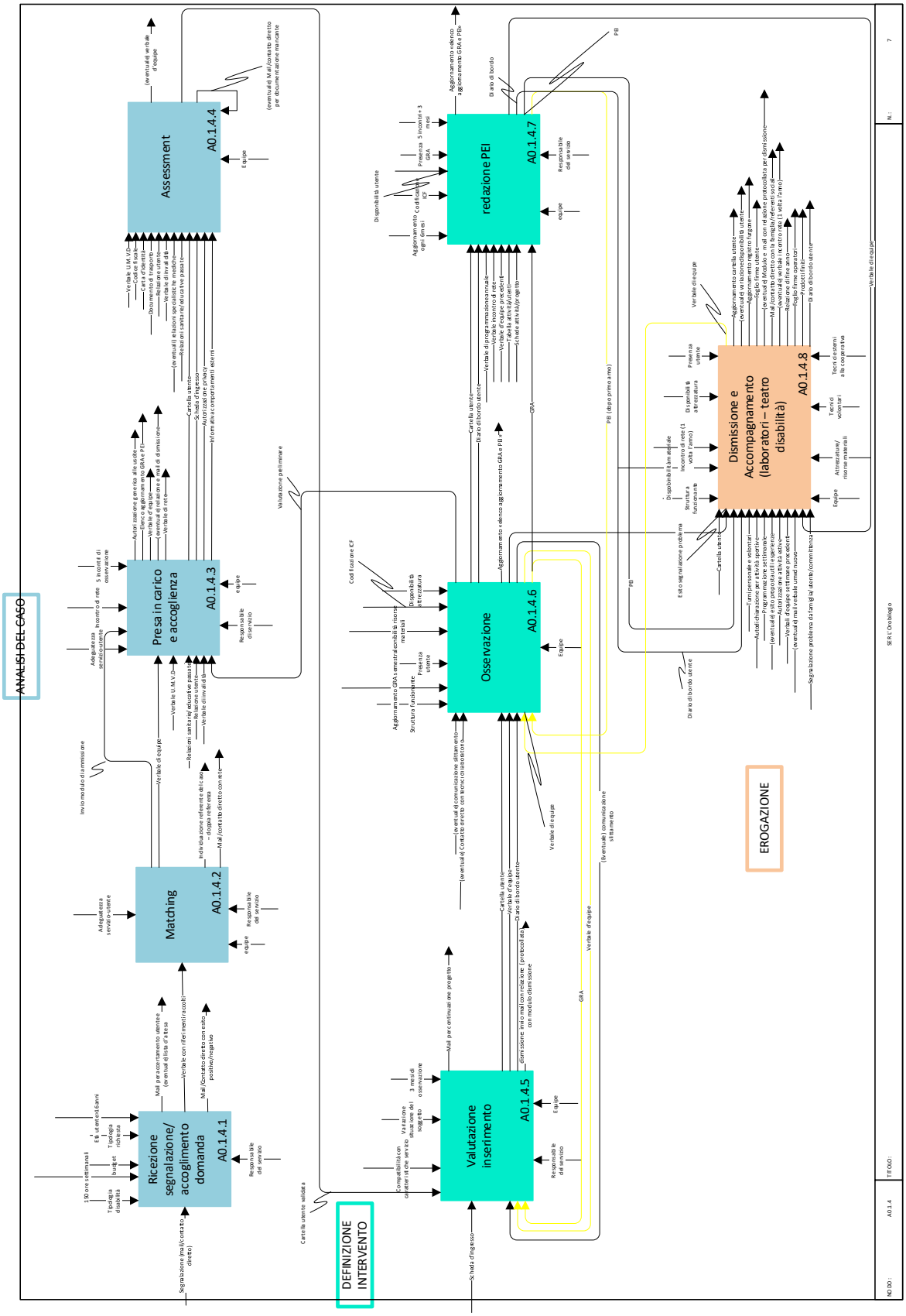

Figura 3.11 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.4 "SER L'Orobilogio"

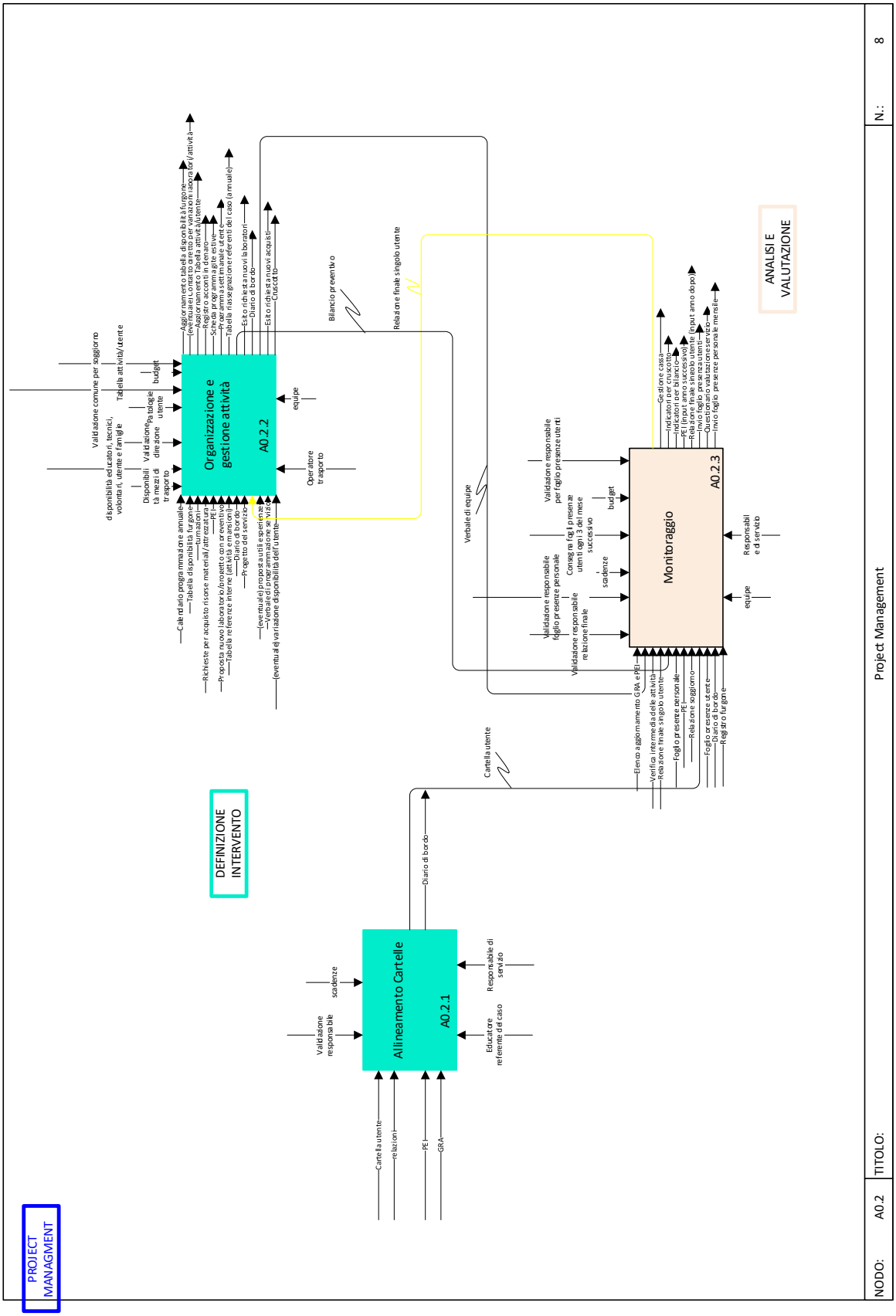

Figura 3.12 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.2 "Project Management"

3.4.2 Osservazioni

Dalla rappresentazione grafica dei processi è emerso che si ripetono le stesse attività in tutti i servizi. Fa eccezione il servizio SER L'orobilogio, il quale presenta delle peculiarità, già osservate. Il servizio CADD El duende differisce dagli altri per:

- l'assenza di un diario di bordo, utilizzano Teams per le comunicazioni e le annotazioni sugli utenti;
- non redigono una relazione finale né per la valutazione del progetto, né per la committenza.

All'interno dei servizi CADD El duende e SER L'orobilogio sono redatte dagli operatori delle schede sugli interventi erogati, contenenti la descrizione delle attività/progetto/percorso e gli obiettivi raggiungibili. Le schede vengono allegate successivamente al PEI, e vengono sottoposte a verifica e aggiornate. Nei due centri diurni, Casa di Zenzero e Artemista, non vengono redatte le schede sulle attività e, gli utenti firmano un'autorizzazione alle uscite organizzate dalla cooperativa. Negli altri due servizi, la famiglia del beneficiario firma un programma generico per le uscite a inizio anno e uno per la programmazione delle gite estive. Le differenze emerse sono dovute ai diversi destinatari, alla diversa tipologia di servizio erogato e alle procedure differenti sviluppate nel corso degli anni. È auspicabile che la cooperativa, dopo aver preso coscienza degli attuali processi di erogazione, attui delle modifiche, al fine di uniformare ulteriormente i servizi facendo emergere delle best practice.

3.4.3 Database su Excel per i vari servizi

In parallelo alla modellizzazione dei processi mediante IDEF-0, sono stati realizzati dei database su Excel dove sono stati riportati le informazioni, i dati, i moduli necessari per l'esecuzione dei processi. Per ogni servizio i dati estrapolati dalle interviste, una volta analizzati, sono stati suddivisi per tipologia e per attività di riferimento. Anche in questo caso per semplicità e per conformità con la nuova struttura organizzativa a matrice [54], le attività sono state colorate differentemente.

Attività
1. ANALISI DEL CASO
1.1 Ricezione segnalazione/Accoglimento domanda
1.2 Matching
1.3 Presa in carico e accoglienza
1.4 Assessment
2. DEFINIZIONE INTERVENTO
2.1 Valutazione Inserimento
2.2 Osservazione (GRA)
2.3 Redazione PEI
2.4 Organizzazione e Gestione Attività
2.5 Allineamento Cartelle
2.6 Interfaccia con altri servizi
3. EROGAZIONE
3.1 Dismissione e Accompagnamento (Laboratori - Teatro Disabilità)
4. ANALISI E VALUTAZIONE
4.1 Monitoraggio

Figura 3.13 Esempio della strutturazione del Database su Excel

All'interno del database, accanto ad ogni dato, è stata specificata la loro natura. È stata prevista una casella per indicare se il dato fosse o meno un documento "DOC", una casella per indicare se fosse presente o meno nel sistema informativo come "FLAG", e una casella "DATO" per indicare se l'elemento al suo interno contenesse un'informazione.

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG

Figura 3.14 Esempio della descrizione delle informazioni all'interno del Database su Excel

Per le attività o le informazioni non presenti in alcuni servizi, si è scelto di evidenziarle in grigio. In questo modo il sistema informativo, essendo comune a tutti i servizi, raccoglierà quella precisa informazione solo per i servizi in cui questa è presente e/o necessaria. I database relativi ai servizi appartenenti al settore disabilità si possono trovare in allegato.

CONCLUSIONI

Dato il contesto economico, sociale, politico e ambientale in cui si trova a operare la cooperazione sociale, Stranaidea ha richiesto la consulenza al Dipartimento di Ingegneria della Produzione e della Gestione (DIGEP) del Politecnico di Torino per analizzare i processi operativi al fine di garantire rapidità e flessibilità al cambiamento e sviluppare un sistema informativo. Per tale ragione si è pensato di dotare la cooperativa di strumenti, competenze e conoscenze tipicamente aziendali, e di farla tendere al modello di impresa per intraprendere azioni innovative. In particolare, in questo lavoro di tesi si è condotta una analisi dettagliata dei processi operativi del settore Disabilità, mediante lo strumento di modellizzazione IDEF-0. Lo strumento scelto ha permesso una descrizione accurata delle attività svolte, di delinearne i confini e di avere una comprensione più ampia verso le realtà esterne. La rappresentazione grafica dei processi ha favorito la formalizzazione delle procedure utilizzate nei vari ambiti all'interno del settore stesso e tra i diversi settori, consentendo alla cooperativa di procedere allo sviluppo di un sistema informativo e di poter fare emergere eventuali problematiche nell'attuale gestione operativa. Inoltre, è auspicabile che la metodologia applicata (IDEF-0) sia riconosciuta come strumento riutilizzabile in futuro, per individuare degli indicatori che consentano di misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e il loro impatto sociale. L'analisi ha condotto anche alla creazione di un dataset relativo al settore disabilità. In parallelo, durante le interviste le informazioni, i dati, i moduli e le procedure emerse, sono stati opportunamente analizzati, rielaborati e immagazzinati all'interno di un dataset creato su Excel, con lo scopo di uniformarli e individuare eventuali dati informativi mancanti e utili da raccogliere. Molti dei responsabili dei servizi intervistati hanno mostrato un reale interesse e un esplicito desiderio di cambiamento. Resta ancora del lavoro da fare per riuscire a maturare, in tutta l'organizzazione, la consapevolezza dei vari processi e stimolare un senso di appartenenza tra gli operatori di Stranaidea. È fondamentale promuovere la comprensione e l'accettazione delle proposte, in modo che nulla venga percepito come un'imposizione che altrimenti genererebbe delle inerzie organizzative. In sintesi, l'impiego di strumenti adatti ha permesso di mostrare alla cooperativa come questi possano essere di supporto alle loro attuali attività, suggerendo nuovi spunti di applicazione per future innovazioni.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

[1] Inteso come sistema socio-politico-economico in cui lo stato assume la promozione del benessere economico, sociale e della sicurezza dei cittadini. M. Milano, «Il "Welfare State",» 2011. [Online]. Available: alleanzacattolica.org/il-welfare-state/

[2] E. ROSSI, La prospettiva pubblicistica, in L. BRUSCUGLIA – E. ROSSI (a cura di), Il volontariato a dieci anni dalla legge quadro, Milano, Giuffrè, 2002, spec. 598-599.

[3] A. ETZIONI, The Third Sector and Domestic Missions, in Public Administration Review, 33, 4, 1973, 314 ss.]

[4] *Non-profit e sistemi di welfare: il contributo dell'analisi economica*, a cura di C. Borzaga, G. Fiorentini, A. Matacena, Roma 1996.

[5] B.A. Weisbrod, Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy, in Altruism, morality and economic theory, ed. E.S. Phelps, New York 1975, pp. 171-96.

[6] H. Hansmann, *The role of nonprofit enterprise*, in *The Yale law journal*, 1980, 5, pp. 835-901.

[7] D.R. Young, Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: elements of a theory, in Nonprofit firms in a three sector economy, ed. M.J. White, Washington (DC) 1981, pp. 135-62.

[8] E. James, Economic theories of the nonprofit sector: a comparative perspective, in The third sector: comparative studies of nonprofit organizations, ed. H.K. Anheier, W. Seibel, Berlin-New York 1990, pp. 21-29.

[9] S. Zamagni, Organizzazioni non profit e economia di mercato: un progetto di economia civile, in Società dell'informazione, 1996, 4, pp. 8-25.

[10] Cfr. DEFOURNY, Third sector, in BRUNI e ZAMAGNI (eds.), Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise, Cheltenham-Northampton, 2013, 400 ss.

[11] L.M. Salamon, H.K. Anheier, Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis, Manchester 1997.

[12] https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf

[13] https://www.istat.it/it/files/2020/10/REPORT_ISTITUZIONI_NONPROFIT_2018.pdf

[14] J. Defourny, "Defourny From third sector to social entreprise 2001," The Emergence of Social Enterprise, pp. 1–18, 2001. ix, 7, 11, 13, 14

[15] J. Defourny and M. Nyssens, "Social Co-operatives: When Social Enterprises Meet the Co-operative Tradition," Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, vol. 2, no. 2, pp. 11–33, 2010. 11

[16] J. A. Schumpeter, Theory of economic development. Havard Economic Studies, 1911. 11

[17] A. Bernardoni e A., Esperienze di innovazione delle cooperative sociali Umbre, VIII Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale Paper, Università degli Studi di Perugia,2014

[18] Venturi P. e Zandonai F. (2009), Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti, in (a cura di) C. Borzaga e F. Zandonai, L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni, Donzelli Editore, Roma.

[19] C. Borzaga, Innovazione sociale e impresa sociale: un legame da sciogliere, editoriale da Impresa Sociale, 2013

[20] Borzaga C. (2009), Le lezioni della cooperazione sociale, in (a cura di) C. Borzaga e F. Zandonai, L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni, Donzelli Editore, Roma.

[21] V. Viola, «Srm: dal Terzo settore il 5% del Pil italiano,» Il Sole 24 ore, 29 Luglio 2020.

[22] Fazzi L. (2013), Terzo Settore e nuovo welfare in Italia, Franco Angeli, Milano

[23] L. Fazzi, «Innovazione sociale e impresa sociale: retoriche e pratiche della trasformazione del welfare,» in Quinta Conferenza del Terzo Settore, Lecco, 2016.

[24] L. A. Hill, G. Brandeau, E. Truelove e K. Lineback, «Collective Genius,» Harvard Business Review, 2014.

[25] «Italia nonprofit» 2019. [Online]. Available: https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/cooperative-sociali/.

[26] A. Thomas, “The rise of social cooperatives in Italy,” Voluntas, vol. 15, no. 3, pp. 243–263, 2004. ix, 17, 19, 22, 23, 56

[27] Fazzi L. (2012), I percorsi dell’innovazione nelle cooperative sociali, in (a cura di) P. Venturi e F. Zandonai, L’impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa, Altraeconomia, Milano.

[28] A. Alcaro, Riforma del Terzo settore e cooperazione sociale: primi profili giuslavoristici, Università degli Studi di Bergamo, 2017

[29] «Osservatorio imprenditorialità sociale,» Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino; Comitato imprenditorialità sociale, Torino, 2018.

[30] Elaborazioni Comitato Imprenditorialità Sociale Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere, Istat 2015.

[31] Istat, «Tavola 6 - Istituzioni non profit per forma giuridica, settore di attività, ripartizione e regione. Anno 2017,» 2017. [Online]. Available: www.istat.it.

[32] «Pubblicazione dell’Albo regionale delle cooperative sociali,» Albo regionale Piemonte, 9 aprile 2020.

[33] S. Ottone, «Analisi del mercato e dell'architettura dei servizi per la definizione di nuove linee d'innovazione in una Cooperativa Sociale», Politecnico di Torino, 2020.

[34] L. Fazzi, «Innovazione sociale e impresa sociale: retoriche e pratiche della trasformazione del welfare,» in Quinta Conferenza del Terzo Settore, Lecco, 2016.

[35] Kogut B, Zander U (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organ Sci 3(3):383–397

[36] M. Cantamessa e F. Montagna, in Management of Innovation and Product, Torino, Springer-Verlag London, 2016.

[37] Fontana, F., & Caroli, M. (Eds.). (2009). Economia e gestione delle imprese (TERZA ed.). Milano: Mcgraw-Hill.

[38] Caves, R. E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. Journal of Economic Literature, 18(1), 63.

[39] Meyer M.&. Lehnerd A.p. (1997), The power of product platform – building value and cost leadership, Free Press, New York

[40] Vignali, R. (2006). Eppur si muove. Innovazione e piccola impresa. Milano: Guerini e Associati.

[41] S. M. Goldstein, R. Johnston, J. A. Duffy, and J. Rao, "The service concept: The missing link in service design research?" Journal of Operations Management, vol. 20, no. 2, pp. 121–134, 2002. 28

[42] Heskett, J.L., 1986. Managing in the Service Economy. Harvard Business School Press, Boston, MA.

[43] Collier, D.A., 1994. The Service/Quality Solution: Using Service Management to Gain Competitive Advantage. Irwin, New York

[44] Edvardsson, B., Olsson, J., 1996. Key concepts for new service development. The Service Industries Journal 16, 140–164.

[45] Ulrich K (1995) The role of product architecture in the manufacturing firm. Res Policy 24:419– 441.

[46] S. Gallinaro, 2009, La modularità nello sviluppo e nella produzione dei servizi. Impresa progetto – Rivista on line del DITEA, n. 1.

[47] Ulrich, K.T., Eppinger, S.D., Filippini, R., Progettazione e sviluppo prodotto, McGrawHill, Milano, 1995.

[48] Cameron, B.G. and Edward F.C. "Crafting Platform Strategy Based on Anticipated Benefits and Costs." Advances in Product Family and Product Platform Design (July 2013): 49–70, Springer Science Business Media New York, 2014

[49] Suh, E.S., Flexible Product Platform, 2005

[50] F. Corno e M. Torchiano, Sistemi informativi aziendali, appunti per il corso – capitolo 2, Politecnico di Torino – Dipartimento di Automatica e Informatica.

[51] Sanchez R, Sudharsan D (1993) Real-time market research. Mark Intell Plann 11(7):29–38

[52] Meyer M., Utterback J. (1993), The product family and the dynamics of core capability, Sloan Management Review, Spring, 29-47

[53] S. Poledrini, Il management nelle cooperative sociali: peculiarità e best practice, prefazione di Bernhard Scholz, 2009

[54] G. M. Losi, Platform design for service. The use of design platforms in Service Design, Politecnico di Torino, 2020.

[55] Bracci E., Castellini M., "Sistemi di programmazione e controllo", Maggioli Editore 2014

[56] «Osservatorio imprenditorialità sociale,» Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino; Comitato imprenditorialità sociale, Torino, 2018.

[57] G. Lazzi, "Reingegnerizzazione dei processi", 1999.

[58] P. P. Biancone, "Misurare e valutare l'impatto sociale", ODCEC Torino – Sala Conferenze.

[59] A. Simon, "The Architecture of Complexity Author (s): Herbert A. Simon Reviewed work (s): Published by: American Philosophical Society Stable URL: http://www.jstor.org/stable/985254 " vol. 106, no. 6, pp. 467–482, 1962. 38

[60] www.stranaidea.it

[61] Erens F., Verhulst K. (1997), Architectures for product families, Computers in Industry, Vol. 33, 165-178

[62] S. Gallinaro, La modularità nello sviluppo e nella produzione dei servizi, 2009

[63] Otto K., Hölttä-Otto K. (2007), A multi-criteria assessment tool for screening preliminary product platform concepts, Journal of Intelligent Manufactoring, Vol. 18, 59-75

[64] F. Corno e M. Torchiano, Sistemi informativi aziendali, appunti per il corso – capitolo 3, Politecnico di Torino – Dipartimento di Automatica e Informatica.

[65] Davenport, Thomas H.; e Short, James E. (1990), The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign – Sloan Management Review; Summer 1990.

[66] Sinibaldi A., La gestione dei processi in azienda: introduzione al business process management, Franco Angeli, Milano, 2009

[67] De Risi P., Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni, www.bdp.it/ifts/crea/appendici1c.pdf, 1999

[68] Ostinelli C., La mappatura dei processi gestionali: al cuore dell'activity-based management, Liuc Papers n. 22, Serie Economia aziendale, 4, luglio-agosto 1995

[69] National Institute of Standard and Technology, Integration Definition for Function Modeling IDEF-0, USA, 1993