

POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP)

Tesi di Laurea Magistrale

STORIA DI UNA FUSIONE

**Strategia, processi e struttura organizzativa di
una Cooperativa sociale post-acquisizione**



**Politecnico
di Torino**

Relatore:

Prof.ssa Francesca Montagna

Candidato:

Giovanni Raso

Anno Accademico 2021/2022

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare la professoressa Montagna che mi ha dato l'opportunità di lavorare a questo progetto e che mi ha seguito con pazienza e dedizione, riponendo grande fiducia nelle mie capacità e idee. Vorrei ringraziare anche Virginia Palazzolo, senza le cui correzioni e i cui consigli questo lavoro sarebbe risultato manchevole in diversi aspetti, Cristina Morinilli, Lorena Cugusi, Federica Celadon, Piero De Rosa e tutto lo staff di Stranaidea per la loro collaborazione.

Vorrei ringraziare i miei fratelli e le mie sorelle di Comunità, che durante questi anni di permanenza a Torino sono stati inesauribili dispensatori di affetto e sostegno, e senza il cui amore totalmente gratuito non avrei assaporato la libertà di essere me stesso. Ringrazio tutte quelle persone che mi hanno aiutato a formarmi come uomo e che mi hanno permesso di far luce su nuovi aspetti di me finora sconosciuti; senza il loro contributo non sarei arrivato dove sono ora.

Infine, vorrei ringraziare i miei genitori e le mie sorelle Miriam, Elisabetta e Monica, che nonostante la lontananza geografica hanno sempre trovato il modo di starmi accanto; sono stati e saranno sempre fonti di ispirazione nei miei momenti di abbattimento, pilastri nelle mie crisi e motivo di gioia nei miei traguardi e nei loro.

«Fate ciò che più vi spinge ad amare»

Santa Teresa d'Avila

Abstract

Questo lavoro di tesi si pone l'obiettivo di riprogettare la struttura organizzativa di una cooperativa sociale di tipo B e integrarla nel sistema della cooperativa sociale di tipo A con la quale si è fusa, attraverso l'analisi del processo centrato sull'utente e dei processi produttivi mirati al beneficio dell'utente stesso e della comunità torinese. Il progetto nasce da un accordo stipulato tra le Cooperative Sociali Stranaidea e Agridea e il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino; la Professoressa Associata di Innovation Management e Product Development Francesca Montagna ha coordinato il lavoro dell'ingegnere Virginia Palazzolo e della risorsa junior Giovanni Raso, studente di laurea magistrale in Ingegneria gestionale e autore di questa tesi. Lo scopo del progetto è stato quello di rendere i processi produttivi di Agridea degli efficaci strumenti di erogazione di un servizio volto all'inserimento lavorativo di soggetti fragili. Il lavoro quindi è consistito in due moduli: il primo ha avuto come obiettivo la visualizzazione del processo *user-centered* di Agridea e la sua rappresentazione attraverso il modello IDEFO in modo da adeguarlo alla piattaforma di servizio di Stranaidea e di inserirlo nel suo sistema informativo. Attraverso lo svolgimento di interviste rivolte ai membri delle due cooperative è stato possibile individuare tali attività e integrarle nella piattaforma. Parallelamente si è sviluppato il secondo modulo volto a trovare il modello organizzativo migliore per Agridea, che avrebbe permesso da una parte di migliorare la sua efficienza produttiva mantenendo un certo grado di autonomia e dall'altra di poter incrociare efficacemente i flussi di informazioni con Stranaidea. L'opera è strutturata in maniera tale da svolgere una prima definizione del contesto nel quale le cooperative si trovano oggi ad operare, attraverso un'analisi del Terzo settore in Italia e delle problematiche che distinguono la ricerca del *welfare* sociale; in seguito, si delineano i principali motivi che dovrebbero portare le cooperative sociali ad adeguarsi a strategie e strutture organizzative tradizionalmente caratterizzanti il settore *profit* e descrivere come la cooperativa Stranaidea abbia adottato negli anni tali strumenti per rispondere agli stimoli esterni; infine, dopo un capitolo incentrato sulla definizione delle principali metodologie teoriche utilizzate, vengono descritti il progetto svolto in supporto alla fusione delle due cooperative, i risultati ottenuti e suggerimenti relativi a possibili passi futuri.

Sommario

Introduzione.....	1
Capitolo 1. Dal <i>welfare state</i> alla <i>welfare society</i>	3
1.1 La crisi del <i>welfare</i>	3
1.1.1 Il fallimento del Primo settore.....	3
1.1.2 Gli obiettivi di profitto del Secondo settore	4
1.2 Il Terzo settore	6
1.2.1 Definizione.....	6
1.2.2 La cooperativa sociale.....	7
1.2.3 La situazione in Italia	8
1.2.4 Il ruolo della cooperativa sociale.....	9
1.2.5 Le problematiche delle cooperative sociali	11
Capitolo 2. <i>Corporate strategy</i> come strumento di innovazione sociale – Il caso di Stranaidea.....	12
2.1 Perché innovare?	12
2.1.2 L'obsolescenza della struttura organizzativa 'semplice'	12
2.1.2 La minaccia di nuovi entranti.....	14
2.2 Le strategie del vantaggio competitivo.....	16
2.2.1 La scelta della struttura organizzativa.....	16
2.2.2 Strategie di crescita	17
2.3 Il caso di Stranaidea.....	21
2.3.1 Introduzione	22
2.3.2 L'innovazione di Stranaidea.....	22
2.3.3 La fusione con Agridea.....	25
Capitolo 3. Cenni teorici	27
3.1 <i>Platform design</i>	27
3.1.1 I concetti di architettura e modularità di prodotto	27
3.1.2 La piattaforma	28
3.1.3 La piattaforma nel contesto dei servizi	30
3.2 Il modello rappresentazionale IDEFo.....	32
3.2.1 La sintassi.....	33
3.2.2 La semantica.....	33
3.2.3 I livelli gerarchici	35
3.2.4 Vantaggi e svantaggi nell'uso di IDEFo	36
3.3 La progettazione organizzativa	37
3.3.1 Le componenti di un'organizzazione	38

3.3.2 Il modello funzionale.....	40
3.2.3 Il modello per business unit.....	41
3.3.4 Il modello matriciale	43
Capitolo 4. L'inserimento di Agridea nel portafoglio di Stranaidea.....	49
4.1 Gli elementi caratterizzanti di Agridea in Stranaidea	49
4.2 Gli obiettivi operativi del nuovo progetto.....	51
4.3 L'approccio al lavoro e il procedimento di studio	51
4.4 La definizione del processo <i>user centered</i> di Agridea.....	53
4.4.1 Il processo	54
4.4.2 La formalizzazione.....	55
4.4.3 La rappresentazione tramite IDEFo	57
Capitolo 5. L'organizzazione di Agridea	60
5.1 L'obiettivo	60
5.2 I settori	61
5.2.1 <i>Verde</i>	61
5.2.2 <i>Cimiteri</i>	64
5.2.3 <i>Ambiente</i>	66
5.2.4 <i>Manutenzione</i>	70
5.3 La struttura organizzativa per Agridea dentro il dominio Erogazione di Stranaidea	71
Conclusioni.....	78
Bibliografia	80
Sitografia.....	83

Introduzione

Il problema dell'innovazione sociale è stato un tema affrontato con crescente interesse dal secondo Dopoguerra a oggi e le cooperative sociali hanno assunto un ruolo centrale per il sistema welfare italiano poiché riescono a essere più flessibili rispetto agli enti pubblici e ad orientare la propria produzione in maniera più efficiente.

Spesso una cooperativa sociale nasce dall'idea di un gruppo di volontari che decidono di dare avvio a qualcosa di più grande e più organizzato. Ma mentre nei primi anni di vita è giusto che la cooperativa si basi su una struttura organizzativa ove processi e routine sono definiti in modo informale e non standard, è naturale che, con il crescere delle attività, comincino ad evolvere verso forme organizzative più complesse, adottando teorie e modelli usati solitamente per lo sviluppo organizzativo delle aziende *profit*.

In questo contesto si inserisce il progetto di integrazione organizzativa delle cooperative sociali Stranaidea e Agridea. La prima è definita come cooperativa di tipo A, la cui offerta si centra sulla realizzazione di servizi sociali, sociosanitari ed educativi, d'istruzione e formazione professionale o extrascolastica; la seconda invece nasce come cooperativa di tipo B, la cui mission principale è l'inserimento lavorativo delle persone in condizioni di fragilità sociale [i]. Il motivo centrale di questa fusione, resa possibile in primis grazie agli ottimi rapporti che hanno sempre legato le due realtà, si basava sulla necessità da parte delle due cooperative di creare un'unica organizzazione più integrata, flessibile e quindi più competitiva. In altre parole, i servizi offerti da Agridea, volti a dare lavoro anche ad adulti in condizioni di disagio sociale, sarebbero stati un importante strumento per perseguire parte degli obiettivi di utilità sociale delle attività di Stranaidea. Parallelamente, la fusione aveva come altro obiettivo rendere Agridea parte integrante di un'organizzazione più grande e posizionata diversamente sul territorio.

Tale processo d'integrazione delle due organizzazioni ha implicato la strutturazione di un modello di business Stranaidea-Agridea coerente con l'architettura a piattaforma definita per i servizi Stranaidea, oltre che con i processi di produzione

di Agridea. Ciò ha implicato l'identificazione dell'architettura dei servizi di Agridea, definendo quali processi far entrare nella piattaforma di Stranaidea e l'allineamento di questi con quelli di produzione attualmente erogati. In particolare, è stato necessario definire la struttura dei processi di produzione (front-end/servizi a terzi) e dei processi formativi che vedono l'individuo con bisogno destinatario del servizio (di back-end/accompagnamento tecnico e sociale). I primi hanno visto la definizione di un modello organizzativo che possa garantire flessibilità ed efficienza, oltre che sia coerente con l'attuale Sistema Informativo di Stranaidea, i secondi invece sono stati inseriti nella piattaforma di Stranaidea.

Per rendere tutto questo possibile, le cooperative si sono rivolte al Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino, il cui lavoro è descritto all'interno di questa tesi.

Capitolo 1. Dal *welfare state* alla *welfare society*

1.1 La crisi del *welfare*

Solitamente la nascita di un'organizzazione (sia essa a scopo di lucro o *non profit*) si basa sulla consapevolezza da parte dei membri fondatori di poter rispondere a uno specifico bisogno grazie alla combinazione delle proprie competenze e conoscenze. Nel caso specifico delle cooperative sociali, la loro diffusione in Italia è stata causata dalla nascita di nuovi e sempre più numerosi bisogni sociali legati ai cambiamenti economici, culturali e demografici che hanno caratterizzato il Paese dal secondo dopoguerra ad oggi. È qui dunque che si inserisce la comparsa del concetto di innovazione sociale, attribuibile “a una crescente insoddisfazione del ruolo dell'innovazione tecnologica nella risoluzione di problematiche di tipo sociale” [1]. La tecnologia e gli schemi organizzativi che avevano caratterizzato la crescita dell'industria italiana nella seconda metà del '900 si sono cioè rivelati insufficienti a rispondere a esigenze prettamente sociali. A causa di ciò, si è assistito alla nascita di un nuovo settore di imprese capaci di rispondere a tali bisogni: il Terzo settore.

1.1.1 Il fallimento del Primo settore

Sulla nascita del Terzo settore sono sorte diverse teorie, che riassumono le difficoltà da parte dello Stato (Primo settore) e del Mercato (Secondo settore) di rispondere a determinati bisogni sociali.

Riguardo il Primo settore, Weisbord [2] afferma che lo Stato ha fallito nella sua missione di fornire beni e servizi pubblici, decretando sostanzialmente l'insufficienza del *welfare state*.

Per *welfare state* si intende l'insieme di politiche messe in atto dal Governo volte al miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini; esse puntano cioè a garantire un minimo tenore di vita, sicurezza in situazioni di crisi e l'accesso a servizi fondamentali quali istruzione e sanità [3]. Concetto esistente già da diversi secoli, è andato sempre di più concretizzandosi specialmente a partire dalla prima rivoluzione industriale, un'epoca di forte squilibrio sociale causato dalla contrapposizione tra il capitalismo imperante e il proletariato povero che ne rappresentava

la base fondante. Dal secondo dopoguerra fino quasi a fine secolo, il *welfare state* ha assunto un'importanza sempre maggiore, grazie all'emanazione di leggi e politiche che ne formalizzarono le modalità. Negli ultimi decenni però, a causa della nascita di nuovi bisogni sociali causata dall'avanzamento delle nuove tecnologie di comunicazione, dell'impatto dei colossi asiatici e americani sui mercati anche più tradizionali e delle crisi economiche, ambientali e sanitarie, si sono resi sempre più evidenti i limiti del *welfare state*, che non riesce a tener testa a tali scombussolamenti. Ciò si lega all'altro problema degli enti pubblici: la pesante burocrazia e formalizzazione e la vastità del pubblico a cui si rivolgono; questi due fattori da una parte rendono poco flessibile i piani di *welfare* e dall'altra non permettono la creazione di offerte specifiche ritagliate sull'utente finale.

1.1.2 Gli obiettivi di profitto del Secondo settore

Anche sul mercato troviamo la difficoltà nel perseguire obiettivi di impatto sociale. Secondo le teorie di D.R. Young e di E. James [4] [5], il punto di scontro non si ritrova tanto nelle modalità o nei mezzi limitativi come nel *welfare state* ma in un vero e proprio conflitto tra obiettivi.

Secondo la teoria dei sistemi industriali, l'obiettivo di un'impresa è quello di massimizzare il proprio profitto. In un mercato caratterizzato da concorrenza imperfetta, l'azienda ha la possibilità di scegliere il livello di prezzo (facendo leva ad esempio su una maggior qualità percepita del prodotto), puntando a massimizzare i ricavi, a discapito del benessere stesso del consumatore. Tale scelta si basa sul concetto della discriminazione del prezzo, secondo il quale l'impresa adatta il prezzo in base alla disponibilità a pagare del singolo consumatore.

Per fare un esempio, uno studente fuorisede che vuole comprare un biglietto aereo si impone un valore massimo oltre al quale non è disposto a pagare. Questo valore massimo è bilanciato dalla motivazione che lo spinge a tornare a casa: se vuole trascorrere un normale weekend con la famiglia non vorrà spendere più di 20€; se invece è invitato al matrimonio di un parente sarà disposto a pagare al massimo, ad esempio, 200€. In questo secondo caso, è evidente che se trovasse un biglietto di 30€ ne otterrebbe un beneficio che potrebbe essere quantificato come la differenza tra il prezzo effettivo e la sua disponibilità a pagare. Ponendoci dal punto di vista della società di trasporto aereo, questa avrebbe perso un guadagno esattamente pari a 170€.

In un mondo ideale (o distopico, secondo i punti di vista), l'azienda riuscirebbe a discriminare il prezzo per ogni singolo consumatore (Discriminazione di primo grado); nei casi più realistici, possono essere imposti prezzi diversi per unità di bene per diverse quantità dello stesso prodotto, come le offerte “Prendi tre, paghi due” (Discriminazione di secondo grado) o prezzi diversi per categoria di cliente o per ‘periodo temporale’, riscontrabili ad esempio nel rincaro dei costi dei biglietti aerei nei periodi festivi nelle tratte dal nord Italia al sud Italia (Discriminazione di terzo grado). Diversi studiosi si sono posti domande sull'eticità di tale pratica, cioè di applicare prezzi diversi allo stesso bene in base a chi lo compra, e si possono riscontrare conclusioni anche in netta opposizione tra loro; secondo Marcoux [8] ad esempio non è ingiusto offrire un prodotto o un servizio a un prezzo diverso a seconda della disponibilità a pagare del cliente, perché si punterebbe a prelevare da ognuno lo stesso livello di surplus, mentre autori più critici [9] si oppongono a tale visione inserendo nel ragionamento anche le motivazioni che stanno dietro a un certo livello di disponibilità a pagare, legate spesso più all'esigenza del cliente più che al suo livello di benessere economico. Elegido commenta la conclusione di Marcoux dicendo: “In tal senso, sembra che più l'acquirente sia disperato, più alto è il prezzo che il venditore sia giustificato a chiederli”.

Dunque, nonostante appaia a prima vista evidente che la massimizzazione del profitto si scontri con una ricerca del *welfare*, è bene però sottolineare che negli ultimi anni l'interesse mostrato da imprese *profit* verso tematiche di impatto sociale è cresciuto sempre di più. Il motivo principale è legato alla volontà di migliorare i rapporti con i propri *stakeholder* e quindi di rendere la ricerca di sostenibilità sociale e ambientale un nuovo strumento per ottenere vantaggio competitivo. Lato domanda, è altresì evidente una sempre crescente richiesta di prodotti con buon impatto sociale e ambientale: già nel 2009, uno studio condotto dal Grocery Manufacturer's Association (GMA) ha reso noto che il 57% dei 6000 consumatori da loro intervistati avesse dichiarato di essere disposto a pagare di più per prodotti socialmente responsabili. Negli ultimi anni l'attenzione verso tematiche sociali è andata crescendo e ha spinto quindi sempre più le aziende a investire in prodotti più sostenibili [11].

È chiaro comunque che il principio fondante delle scelte di sostenibilità della società di persone o di capitali continua a risiedere nello scopo di lucro: è sempre la domanda del consumatore infatti a guidare le scelte delle imprese. La ricerca del benessere sociale è quindi possibile anche nel Secondo settore, ma è fortemente limitata dal vincolo del profitto.

1.2 Il Terzo settore

1.2.1 Definizione

Il Terzo settore è un sistema sociale ed economico che interagisce con il settore pubblico e di mercato per l'interesse della comunità. Da una parte si avvicina al Secondo settore perché composto da enti privati, dall'altra lo scopo sociale lo affianca al Primo. A causa di ciò, si parla sempre più spesso non più di *welfare state* ma di *welfare society*, sottolineando il passaggio di testimone dell'erogazione di servizi sociali dalle amministrazioni pubbliche ai soggetti privati con finalità pubbliche.

Le organizzazioni che lo compongono agiscono in diversi ambiti, come l'assistenza a soggetti con situazioni di fragilità, la tutela dell'ambiente, i servizi sanitari e socio-assistenziali, e sono presenti per la tutela del bene comune e la salvaguardia dei diritti negati.

In Italia, il Terzo settore è stato riconosciuto giuridicamente solo nel 2016: la legge delega 106/2016 lo definisce come «il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi». Il codice del Terzo settore (dlgs 117/2017) invece definisce le organizzazioni che lo compongono.

In breve, per far parte del Terzo settore è necessario:

- svolgere da privato attività (economica e non) senza scopo di lucro;
- svolgere attività di interesse generale per finalità di utilità sociale;
- essere iscritto al registro unico nazionale del Terzo settore.

È necessario fare alcune precisazioni: l'assenza dello scopo di lucro non impedisce di avere profitti ma obbliga a non redistribuire gli utili e a reinvestirli per finanziare le proprie attività.

Inoltre, il Terzo settore viene confuso a volte con il *non profit*: anch'esso d'altronde è un complesso di enti privati che agiscono senza fini di lucro operando in ambiti simili. Il Terzo settore però definisce con molta chiarezza gli enti che ne possono far parte, attraverso una precisa regolamentazione. Perciò non tutti gli enti *non profit* possono entrare a far parte del Terzo settore: alcuni infatti non svolgono attività di interesse generale, mentre altri vengono esclusi a priori dalla legge, come sindacati o partiti.

1.2.2 La cooperativa sociale

La cooperativa sociale fa parte dell'insieme delle imprese sociali, il tipo di organizzazione che si trova alla base del Terzo settore.

La natura imprenditoriale è data dalla presenza delle caratteristiche riscontrabili nella definizione di 'Imprenditore' nel Codice civile:

- *opera professionalmente*, cioè in modo continuativo nel tempo;
- *è un'attività economica*, poiché punta all'auto-sostenibilità;
- *è un'attività organizzata*, poiché esige la coordinazione tra diverse competenze e risorse;
- *ha come fine la produzione o lo scambio di beni o servizi*.

Ciò che la differenzia dall'impresa commerciale del Secondo settore è la sua natura sociale, determinata dalla finalità non profit (poiché l'extraprofitto viene reinvestito nelle attività dell'impresa), dalla presenza di una buona percentuale di dipendenti volontari e dai finanziamenti che provengono sia da privati che dallo Stato.

In particolare, le cooperative sociali sono disciplinate dal Codice civile (Libro VI, Titolo V) e sono divise in due categorie:

1. *Tipo A*, la cui attività è volta alla realizzazione di servizi sociali, sociosanitari, socioassistenziali ed educativi;

2. *Tipo B*, che si focalizza sull'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in diversi settori del territorio, come quello agricolo, industriale o commerciale.

1.2.3 La situazione in Italia

Secondo i dati Istat, limitandosi ai numeri le imprese sociali di diritto sostanzialmente coincidono con il fenomeno della cooperazione sociale: nel 2019 infatti le cooperative rappresentavano il 94,5% del totale delle imprese sociali, e dal punto di vista del numero di lavoratori la differenza si fa ancora più sottile (98,6%) [iii].

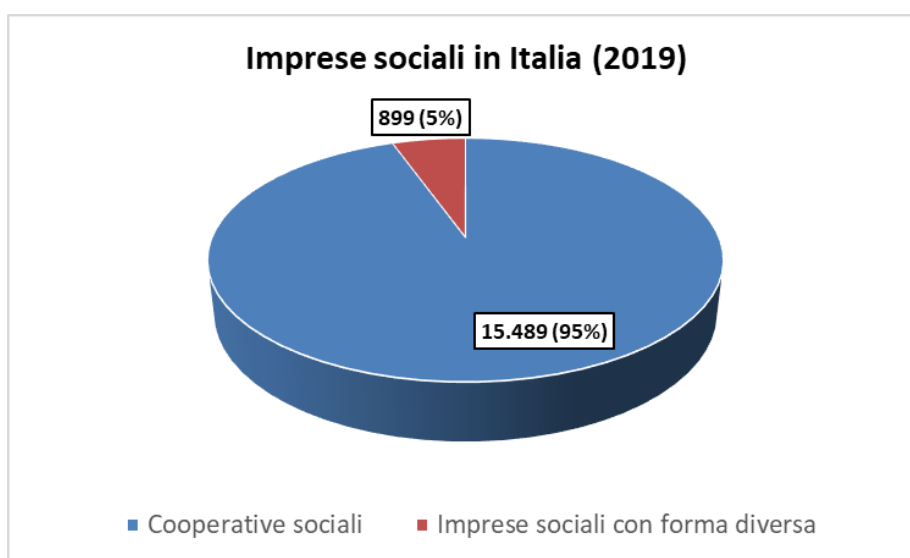


Figura 1.1: La predominanza delle imprese sociali con forma di 'Cooperativa sociale'

L'Istat inoltre fornisce dati interessanti sull'andamento delle istituzioni *non profit* nel corso degli ultimi anni [iii].

	2015	2016	2017	2018	2019
Istituzioni <i>no profit</i>	336.275	343.432	350.492	359.574	362.634
Var. %	-	2,1%	2,1%	2,6%	0,9%

Tabella 1.1: La variazione percentuale del numero delle istituzioni *non profit* in Italia



Figura 1.2: La crescita negli anni delle istituzioni non profit in Italia

Nel periodo pre-pandemico è stato possibile riscontrare un progressivo aumento delle istituzioni *non profit*, nonostante durante il 2019 la crescita abbia subito un rallentamento. Non sono ancora stati pubblicati i dati relativi al 2020 e 2021, per cui non è ancora possibile dare pareri certi riguardo gli effetti della pandemia di COVID-19.

1.2.4 Il ruolo della cooperativa sociale

La cooperativa sociale riesce a esprimere il suo potenziale non se vista come una realtà a sé stante, come una semplice ‘azienda’ che individua rigorosamente un cliente, un fornitore e un prodotto. Secondo il pensiero di Luca Fazzi [14] infatti non si può parlare di innovazione senza inserire nell’equazione diversi fattori esterni, come il periodo storico, le condizioni dei mercati, le caratteristiche organizzative... Egli infatti più che di settori preferisce parlare di ecosistemi, i quali sono il frutto della combinazione di tali variabili. Fazzi individua in particolare tre ecosistemi: pubblico, di mercato e comunitario. Se da una parte è convinto che l’innovazione sociale possa essere sviluppata in tutti e tre gli ecosistemi, dall’altra è consapevole che la burocrazia e le risorse limitate del primo e la cultura della speculazione del secondo rendano l’ecosistema comunitario il terreno più fertile dove coltivare l’innovazione sociale.

L'ecosistema comunitario secondo Fazzi "è composto da una pluralità di logiche di attori, pubblici, privati e comunitari, che condividono una serie di interessi comuni non mobilitabili esclusivamente in base a obbligazioni normative o scambi di equivalenti economici". In questo contesto, l'impresa sociale funge da struttura di coordinamento delle diverse realtà. I principali motivi che rendono l'ecosistema comunitario un terreno fertile per l'innovazione sociale sono i seguenti:

- *Creazione della filiera*: perché l'utente veda migliorata la propria condizione di fragilità, a meno che questa non sia prettamente specifica, è impensabile che un unico servizio possa bastare. Ad esempio, un extracomunitario che arriva in Italia può essere considerato un soggetto fragile perché svantaggiato in molti aspetti della sua vita quotidiana: potrebbe avere difficoltà a trovare lavoro, una casa, un medico. Da una parte sono bisogni molto diversi tra loro, ed è difficile pensare a un unico servizio che possa soddisfarli tutti; per questo motivo ad oggi esistono diverse imprese sociali che erogano servizi specifici per rispondere a una di queste necessità. D'altra parte però è innegabile che la ricerca di un lavoro, di una casa e di assistenza medica sono strettamente legati tra di loro e l'erogazione dei servizi dovrebbe disegnarsi sulle esigenze e le caratteristiche della persona. Questo è il motivo per il quale un'integrazione di diversi servizi (raggiungibile attraverso l'offerta di un portafoglio di servizi da parte di una cooperativa o tramite accordi tra cooperative) rende possibile una progettazione basata sulla persona, sulla sua condizione economica, sociale, familiare più che su un segmento di clienti con lo stesso bisogno.
- *Impatto locale*: il concetto di comunità (suggerito già dal nome dell'ecosistema) non rimanda unicamente a un concetto di trasversalità di competenze e attori coinvolti, ma a una realtà molto più concreta, geografica. Aiutare i disoccupati di un paese o di una città metropolitana a inserirsi nel sistema lavorativo, o erogare servizi di manutenzione per reintegrare ex-carcerati porta inevitabilmente benefici al territorio nel quale operano. Questo aspetto, indubbiamente sfidante data la necessità di rispondere anche ai bisogni comunitari di più ampio respiro, rende la cooperativa non una realtà a sé stante la cui esistenza interessa solo un piccolo segmento di cittadini svantaggiati, ma un organo importante nella vita cittadina.

1.2.5 Le problematiche delle cooperative sociali

Si ribadisce dunque il motivo per il quale la cooperativa è il fulcro dell'innovazione sociale: non potrebbe esistere una progettazione dei servizi su misura d'uomo con un obiettivo di massimizzazione del profitto tipico dell'ecosistema di mercato, né potrebbe essere garantita una tale flessibilità di servizi, esigenze e cooperazione sul territorio con la lenta burocrazia caratterizzante l'ecosistema pubblico. È bene però sottolineare che la flessibilità e la natura *non profit* certamente non rappresentano dei validi motivi per non dare la giusta attenzione all'organizzazione della cooperativa o all'analisi dei suoi processi. Anzi: l'impresa sociale che non si preoccupa di curare gli aspetti manageriali in maniera rigorosa non sarà in grado di rendere sostenibile la propria offerta nel lungo periodo.

La rigorosità con la quale devono essere applicate metodologie di analisi e progettazione della struttura organizzativa (la cui errata scelta è spesso la causa di numerose altre problematiche, legate ad esempio all'inefficienza) non deve comunque essere proiettata sulla scelta stessa del modello organizzativo, il quale al contrario deve essere in grado di adattarsi al contesto locale, di mercato e interno della cooperativa stessa. In altri termini, la corretta costruzione di una struttura organizzativa è frutto di un incontro tra metodi rigorosi, modelli organizzativi 'basici' e le necessità del contesto nel quale la cooperativa e i suoi soci operano quotidianamente.

Capitolo 2. *Corporate strategy* come strumento di innovazione sociale – Il caso di Stranaidea

2.1 Perché innovare?

La necessità delle cooperative sociali di abbracciare forme di management finora caratterizzanti soprattutto le imprese *profit* fonda le proprie radici su due aspetti principali:

- L'obsolescenza della struttura organizzativa 'semplice';
- La minaccia di nuovi entranti nel Terzo settore.

2.1.2 L'obsolescenza della struttura organizzativa 'semplice'

A inizio millennio, alcuni studi [16] [17] rilevarono che gran parte delle cooperative sociali italiane fossero contraddistinte da una struttura organizzativa 'semplice', caratterizzata cioè da un forte accentramento decisionale, da una debole definizione di compiti e responsabilità e un basso livello di formalizzazione.

Il primo fattore si lega alla personalità del fondatore (o dei fondatori) della cooperativa, che una volta avviata l'attività ne assume il ruolo di responsabile strategico e operativo. Se durante i primi anni l'accentramento del potere permette al fondatore di avere una visione unitaria dell'organizzazione e di prendere decisioni in modo rapido, è altresì evidente che all'aumentare della grandezza della cooperativa, aumenti anche il carico decisionale. Attorno alla figura del fondatore si verrebbe quindi a creare un'aura 'eroica' [18], che oltre a risultare illusoria limiterebbe la possibilità che si sviluppi una cultura manageriale.

Il secondo fattore è dato dal fatto che spesso, soprattutto nei primi anni, i membri di un'organizzazione non hanno dei ruoli ben definiti, e vi è la tendenza a "fare un po' di tutto". Anche in questo caso si tratta di una caratteristica molto vantaggiosa nel caso di una piccola organizzazione, perché la renderebbe molto flessibile e permetterebbe un coinvolgimento maggiore di ogni membro alla vita della cooperativa, ma il prolungamento nel tempo di questo *modus operandi* non permetterebbe lo sviluppo di competenze e mansioni specializzate.

Infine, il basso livello di formalizzazione aumenta il rischio di prendere decisioni in modo arbitrario e rende il *know-how* poco trasferibile.

Il professore Simone Poledrini, autore del paper “Il management nelle cooperative sociali”, è riuscito a definire alcune *best practices* che potrebbero rendere più matura l’organizzazione di una cooperativa, andando quindi a contrastare i tre fattori sopra elencati. Secondo il professore, i principali obiettivi strategici che dovrebbero essere raggiunti sono i seguenti:

- *Decentramento decisionale.* Rivolto principalmente alle decisioni meno routinarie, questo obiettivo può essere raggiunto inserendo all’interno dell’organizzazione una figura che possa alleggerire il carico decisionale del vertice strategico andando a tradurre gli obiettivi strategici in sotto-obiettivi operativi, dare regole e indicazioni di carattere operativo e facilitare il passaggio di informazioni. Per Poledrini, questa figura può essere rappresentata dal *responsabile di squadra*, che riesce ad agire con un buon livello di indipendenza, o dal *project manager*, responsabile di una o più funzioni. Queste figure, tipicamente riscontrabili in una struttura organizzativa divisionale o matriciale, oltre a caricarsi il peso di decisioni più operative, aprono la strada anche a meccanismi di responsabilizzazione e professionalizzazione che andrebbero a migliorare l’efficienza lavorativa dei singoli operatori.
- *Specializzazione professionale.* Anche se il raggiungimento di questo obiettivo non è né fattibile né consigliabile per le cooperative sociali più piccole, è bene che realtà più grandi siano in grado di basare la propria produzione su una squadra di operatori specializzati nella propria attività, pur prevedendo la possibilità di una rotazione delle mansioni. Questo da una parte permetterebbe la creazione di economie di scala e di apprendimento e dall’altra eviterebbe che i lavoratori si alienassero e perdessero la visione di insieme dell’organizzazione.
- *Creazione di una cultura aziendale:* l’obiettivo è raggiungibile grazie alla creazione regole e procedure formalizzate attraverso la standardizzazione dei processi operativi. I due modi più efficaci per conseguire tale obiettivo sono rappresentati dalla *valutazione del lavoro per obiettivi*, applicabili a ogni grado gerarchico presente nell’organizzazione, o dalla *creazione di*

routine organizzative, che Poledrini definisce come “dei comportamenti e delle regole formalizzate che si concretizzano in una sequenza di azioni coordinate che agli individui di una organizzazione è chiesto di svolgere”.

2.1.2 La minaccia di nuovi entranti

La minaccia dell'ingresso di nuovi competitor, oltre a essere rappresentata dal tasso crescente del numero di cooperative sociali nel territorio italiano, è rafforzata dall'interesse sempre maggiore che le imprese *profit* del Secondo settore hanno cominciato a nutrire verso la *welfare society*. Come già anticipato nel capitolo precedente, questo interesse non va a scontrarsi con i fini di lucro caratterizzanti la società di persone o di capitali, ma anzi può essere fonte di vantaggio competitivo. Le modalità tramite le quali un'impresa può migliorare il proprio impatto sociale sono molteplici, e possono riguardare le politiche interne relative al personale (come il miglioramento della qualità del lavoro e della vita dei propri dipendenti), alla produzione (come il miglioramento della qualità di ambientale e sociale) o al rapporto con gli attori della filiera.

Esistono però alcune imprese *profit*, note come B-Corps, che svolgono attività con un impatto molto più forte nell'ambiente esterno e che vanno a inserirsi in quegli ambienti solitamente caratterizzati da attività prettamente di carattere sociale [iv]. Le aziende che ne fanno richiesta possono ottenere la certificazione B-Corp, che verrà rilasciata nel caso in cui la produzione e la vita lavorativa di tali organizzazioni rispettino i valori target di determinati indicatori di performance di sostenibilità sociale e ambientale. Dunque, un'organizzazione che si identifica come B-Corp non è un'entità legale differente, ma un membro di un'associazione. Le società che ottengono questo riconoscimento riescono così a entrare in una 'rete' che permette loro di diventare maggiormente visibili alle altre società che abbiano ottenuto la stessa certificazione. Delle 4600 B-corps nel mondo, 130 sono presenti in Italia [v].

Parallelamente al fenomeno delle B-corps sta andando a delinearsi quello ancora più recente delle Società Benefit [vi].

Le Società Benefit integrano nel proprio oggetto sociale sia obiettivi di profitto sia lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. A differenza della B-corp, che è una società 'classica' a cui è riconosciuto il suo valore sociale

tramite la certificazione, la Società Benefit è un vero e proprio strumento legale che consente di proteggere la missione sociale in caso di aumenti di capitale, di cambi di leadership o di quotazione in borsa. Esistono quindi dei requisiti molto precisi per poter diventare una Società Benefit [vii]:

1. *Oggetto sociale*: deve dare indicazioni sul beneficio comune perseguito, e di come lo si bilancia con l'interesse dei soci. È compito dell'Antitrust vigilare sulla coerenza delle attività della società al proprio oggetto sociale e nel caso di mancato perseguimento, si vedrebbero violate le discipline in materia di pubblicità ingannevole (D.lgs. 145/2007) e del Codice del Consumo (D.lgs. n.206/2005).
2. *Responsabile del perseguimento del beneficio comune*: è una figura interna alla società e si occupa del controllo del perseguimento delle finalità definite nell'oggetto sociale.
3. *Trasparenza*: ogni anno deve essere redatta una relazione di impatto sulle modalità di perseguimento del beneficio comune, e insieme al fascicolo di bilancio deve essere pubblicata nel sito internet della società.

Altro fattore a vantaggio delle Società Benefit è il diritto a sgravi fiscali in sede di costituzione della società, fattore che agevola l'ingresso di società private nel Terzo settore.

In Italia, le prime Società benefit nacquero nel 2016 e negli ultimi anni il loro numero è stato caratterizzato da una notevole crescita. Ad aprile 2021, si contavano 926 SB, il 65% delle quali con sede in Nord Italia [viii].



Figura 2.1: La crescita esponenziale della presenza delle Società benefit in Italia [ix] [x].

Questo fenomeno, che non dà segni di rallentamento, avrà un forte impatto in entrambi i mondi del *profit* e del *non profit*: nel primo, perché sarà sempre più evidente la possibilità di poter integrare l'oggetto sociale di obiettivi *welfare* senza rinunciare ai profitti; nel secondo, perché l'ingresso di imprese a scopo di lucro aumenterà notevolmente il livello di competitività.

Dunque, il rischio per le cooperative sociali non è rappresentato solo dall'aumento del numero di organizzazioni sul mercato, ma anche da tutte quelle competenze manageriali ben radicate nella cultura delle società *profit* che ne migliorano l'efficienza e l'elasticità. Inoltre, inserendo nel mondo dell'innovazione sociale anche obiettivi di lucro sarà sempre meno realistica la metafora del 'campo di fragole' che aveva invece caratterizzato negli ultimi decenni il Terzo settore, secondo la quale le cooperative si comporterebbero come le piante di fragole che crescono una a fianco all'altra fino a riempire un intero campo in modo armonico e adattato al terreno, quindi senza competere tra loro.

2.2 Le strategie del vantaggio competitivo

Alla luce di tali minacce che rischiano di causare un effetto distruttivo nel settore, le cooperative dovranno 'combattere' ad armi pari per poter rispondere ad esse. In altre parole, dovranno far uso di strumenti che da sempre hanno caratterizzato le aziende *profit*.

I fattori chiave che stanno alla base del vantaggio competitivo sono da ricercare soprattutto in due caratteristiche di un'organizzazione: le *risorse* e le *competenze*.

Nel sottoparagrafo seguente si adotterà un punto di vista interno per comprendere in che modo la scelta della struttura organizzativa (che consiste nella combinazione delle risorse e delle competenze già possedute dall'organizzazione) può impattare sul vantaggio competitivo. Successivamente si andranno a indagare le possibili strategie di crescita volte a ricercare all'esterno nuove risorse e competenze.

2.2.1 La scelta della struttura organizzativa

La progettazione della struttura organizzativa è un problema che va affrontato ponendosi dei precisi obiettivi di performance. Secondo H. I. Ansoff e R. G.

Brandenburg [20] tali obiettivi possono essere posti a monte, imponendo dei *criteri process-oriented*, o a valle attraverso *criteri outcome-oriented*. Il loro studio si è concentrato sulla prima famiglia di criteri, proponendo quattro categorie di attributi organizzativi: efficienza, elasticità strategica, elasticità operativa ed elasticità strutturale.

- *Efficienza*: viene intesa come la capacità da parte dell'organizzazione di produrre specifici volumi al minor costo possibile. Gli strumenti necessari per raggiungere tale obiettivo sono la creazione di economie di scala e di apprendimento e minimizzare il rapporto input/output.
- *Elasticità operativa*: misura l'abilità di un'organizzazione di rispondere in maniera rapida ai cambiamenti dei fattori esterni (come ad esempio l'inasprimento della competizione) tramite la variazione dei livelli di produzione.
- *Elasticità strategica*: misura l'abilità dell'organizzazione di rispondere ai cambiamenti esterni modificando le caratteristiche qualitative della produzione. Questo fattore si rivela di grande aiuto nel momento in cui si presentano rischi come l'obsolescenza del prodotto e cambiamenti nella tecnologia ma anche nuove opportunità di business.
- *Elasticità strutturale*: misura la rapidità dell'organizzazione nel modificare la propria struttura nel momento in cui si scoprisse manchevole nel soddisfacimento dei tre criteri descritti sopra.

Nel paragrafo 3.3, volto a descrivere le possibili forme organizzative che possono essere adottate da un'organizzazione, verrà esplicitato in che modo ogni modello organizzativo riesce a soddisfare questi quattro parametri.

2.2.2 Strategie di crescita

Per strategie di crescita si intende quell'insieme di azioni volte ad allargare la presenza dell'organizzazione sul mercato così da porsi in una posizione favorevole e sostenibile nel tempo. La scelta della strategia adatta si basa quindi sul creare un vantaggio competitivo facendo leva sui fattori critici di successo (KPI) caratterizzanti la stessa organizzazione.

La crescita può avvenire in due ‘direzioni’ diverse: può espandersi verticalmente lungo tutta la *value chain* (‘dal fornitore al consumatore’) o orizzontalmente, puntando quindi a differenziare la propria offerta.

- *Integrazione verticale*

La decisione di integrarsi verticalmente si basa sulla definizione dei propri confini verticali (a monte e a valle), definiti da quelle attività correlate ai fini della produzione e della vendita di un determinato *output*: più queste attività sono all’interno dell’organizzazione, più alto è il suo grado di verticalizzazione.

La localizzazione interna o esterna delle attività dipende da diversi fattori: i costi di transizione e di cambiamento, le risorse possedute da ogni organizzazione e le proprie competenze *core*.

Nel momento in cui un’azienda decide di stipulare un accordo con un fornitore, dovrà considerare non solo il prezzo dei beni ma anche i *costi di transazione*, che racchiudono al loro interno gli oneri legati alla preparazione dello scambio, come i costi di ricerca o di stipulazione del contratto. Sono tutti fattori, alcuni anche di natura molto diversa tra loro, che vanno considerati quando si decide di esternalizzare un’attività della catena di valore. A questi vanno contrapposti i possibili *costi di cambiamento* che andrebbero affrontati nel momento in cui si andrebbe a decidere di internalizzare un’attività, ad esempio acquisendo una funzione aziendale o un’intera organizzazione.

In un contesto ‘scolastico’, la scelta ‘*make-or-buy*’ si baserebbe quindi soltanto su questa relazione:

$$C_p + C_a \leq P + C_t$$

dove:

C_p = indica l’insieme dei costi di produzione interna;

C_a = indica l’insieme dei costi amministrativi derivanti dalla gestione dell’attività all’interno dell’impresa;

P = è il prezzo di acquisto sul mercato dello stesso output realizzato dall’attività in questione;

C_t = indica i costi di transazione.

Se il primo fattore fosse minore del secondo, la scelta più conveniente sarebbe il *'make'*; viceversa, sarebbe più opportuno il *'buy'*.

Una volta appurata la scelta migliore, se l'applicazione della stessa prevedesse il passaggio dal mercato all'integrazione (o viceversa), andrebbero considerati nel ragionamento anche i costi di cambiamento: se tali costi superassero la differenza (positiva) di costo data dal passaggio, quest'ultimo non sarebbe più conveniente.

Questo ragionamento, molto semplicistico, non mette in conto tutte le implicazioni strategiche e organizzative che andrebbero a influire sull'acquisizione di un'organizzazione o sull'esternalizzazione. La convenienza o meno di una fusione infatti non si riduce al mero risparmio della produzione (che potrebbe pure non esserci) ma si lega fortemente con tutte le risorse e competenze che verrebbero introdotte all'interno dell'organizzazione.

Le *risorse* sono vari tipi di asset produttivi utilizzati dall'organizzazione. Possono essere risorse finanziarie (come partecipazioni, crediti ma anche debiti), fisiche (impianti, fabbriche, uffici...), intangibili (soprattutto marchi e brevetti) o umane. Il vantaggio competitivo in questo caso non risiede tanto nel *possedere* tali risorse, ma nel saperle utilizzare. Ad esempio, non si ha un vantaggio competitivo solo perché si inserisce nell'organizzazione una squadra di ingegneri molto capaci, ma perché si riescono a creare una cultura organizzativa, routine e contratti che permettono alla squadra di dare il massimo. Sono proprio le routine organizzative, cioè modelli di comportamento regolari e prevedibili, a gettare le basi sulle quali far fruttare le *competenze* insite in un'organizzazione.

La scelta di integrazione verticale dunque può offrire diversi vantaggi:

- *Riduzione dei costi*: dovuta all'abbattimento dei costi di transazione, anche alla connessione diretta tra le fasi produttive (quindi senza *'passaggi di mano'* tra fornitore e cliente) che conduce alla creazione di economie tecniche e di scala.
- *Maggiore controllo della creazione del valore*: internalizzare tutte le competenze necessarie per la produzione di un certo bene o l'erogazione di un servizio permette di diminuire il rischio di pericolose fughe di informazioni, le quali in alcuni casi potrebbero essere un'enorme fonte di

vantaggio competitivo, ma anche di agevolare la comunicazione tra risorse di funzioni diverse.

- *Annullamento del potere contrattuale di fornitori o distributori*: questo fattore permette di evitare il rischio di *mark-up*, che emerge quando il distributore o il fornitore hanno così tanto potere da permettersi di chiedere prezzi monopolistici, o di *free-riding*, quando una delle due parti del contratto non rispetta alcuni criteri dell'accordo facendo leva sulla poca trasparenza. La probabilità che si verifichi il rischio di *mark-up* è più forte tanto è più alta la specificità degli asset dell'organizzazione, mentre il rischio del *free-riding* è direttamente proporzionale alla precisione del contratto, la cui stipulazione però potrebbe richiedere costi sempre maggiori.

Nel momento in cui si deve decidere se integrarsi verticalmente, è necessario tenere in considerazione i seguenti effetti negativi:

- *Aumento della complessità di coordinamento*: l'ingresso di nuovi processi, risorse e competenze anche molto diverse inevitabilmente rende la coordinazione tra gli stessi molto più complicata, che porta da una parte a un aumento dei costi interni e dall'altra a una riduzione del grado di elasticità dell'organizzazione.
- *Ingresso in nuovi mercati*: acquisire attività che si affacciano su mercati diversi inevitabilmente porta a una diversificazione orizzontale, spesso non voluta. Ciò quindi comporta, oltre alla sopracitata difficoltà di coordinamento, anche il ritrovarsi ad affrontare nuovi *competitor* e a investire in business poco attraenti.

- *Integrazione orizzontale*

La strategia di integrazione orizzontale (o diversificazione) punta a sviluppare un vantaggio competitivo inserendosi in una molteplicità di business diversi. Essa può avvenire attraverso modalità diverse, come la crescita interna (aprendo ad esempio nuove divisioni), stipulando accordi come la *joint venture*, tramite i quali ci si lega con organizzazioni già presenti in quei nuovi mercati, o fondersi con esse.

Secondo Ansoff, la diversificazione può essere conglomerale (dove l'organizzazione si espande in settori completamente diversi da quello di origine) o correlata (dove l'espansione si rivolge verso aree di business nelle quali è possibile sfruttare sinergie produttive o di marketing). La diversificazione correlata è caratterizzata dalla sua 'direzione', che può essere verticale o orizzontale: della prima se n'è parlato nel sottoparagrafo precedente e a volte può essere un effetto 'collaterale', mentre la diversificazione orizzontale verrà meglio definita in questa sezione.

La correlazione della diversificazione si basa sull'affinità di tecnologia o di mercato rispetto al settore di partenza; tale correlazione può essere più o meno intensa a seconda della 'lontananza' del nuovo settore da quello di origine.

I fattori che potrebbero spingere un'organizzazione a diversificarsi sono molteplici:

- *Stagnazione del settore di origine*: la difficoltà per un'organizzazione di potersi espandere nel proprio settore può essere causata da un tasso di crescita della domanda troppo basso, da una concorrenza troppo intensa o da una riduzione della redditività del mercato.
- *Possesso di risorse e competenze sfruttabili in nuovi settori*: l'organizzazione potrebbe disporre al suo interno di risorse e/o competenze la cui applicazione in contesti del tutto diversi potrebbe essere fonte di vantaggio competitivo. In questo caso, è più probabile sviluppare una diversificazione correlata.
- *Riduzione del rischio*: la costruzione di un portafoglio di attività permette di diluire il rischio di fallimento, specialmente se si tratta di una diversificazione conglomerale. È però evidente che espandersi in settori già di per sé rischiosi potrebbe essere controproducente sotto questo aspetto e aumentare il rischio invece che diminuirlo.

2.3 Il caso di Stranaidea

Le strategie legate all'organizzazione e alla crescita di un'organizzazione volte ad ottenere sempre più vantaggio competitivo finora descritte sono state largamente sfruttate dalla cooperativa sociale Stranaidea, grazie a una stretta collaborazione con DIGEP che negli ultimi anni l'ha portata a una profonda innovazione dei suoi processi produttivi e della sua struttura organizzativa. Nel paragrafo seguente

verranno descritti in particolare i principali risultati ottenuti negli anni precedenti, che potrebbero essere considerati vere e proprie *best-practice*.

2.3.1 Introduzione

La cooperativa sociale onlus Stranaidea di tipo A accompagna dal 1986 minori, giovani, famiglie e adulti, agendo a favore della comunità, sul territorio dell'area della Città di Torino, delle Valli di Lanzo e del Canavese, e lavorando in rete con altre realtà del territorio nazionale e internazionale. Cominciando occupandosi di attività di prevenzione all'interno dei carceri minorili, nel corso degli ultimi 36 anni ha assistito all'aumento delle tipologie di disagio e del numero dei loro beneficiari. Allargandosi in diversi ambiti, Stranaidea si è trovata ad operare all'interno di un contesto sempre più complesso e competitivo. L'esigenza di maturare nuove competenze e di apprendere nuovi strumenti per soddisfare la crescente domanda e di adattarsi al cambiamento l'ha spinta a rivolgersi al Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino. Negli ultimi anni, il connubio di questi due mondi ha fatto sì che la cooperativa sviluppasse e assimilasse nella propria cultura metodi che per molto tempo sono rimasti rilegati nel mondo *profit*. Tali strumenti le hanno permesso di imparare a identificare i bisogni dei soggetti fragili sul territorio, revisionare i propri servizi e modificare radicalmente la propria struttura organizzativa per renderla flessibile al cambiamento.

Alla luce di ciò, Stranaidea ha voluto integrare nel suo processo di innovazione un'importante strategia di crescita: a fine 2021, si fonde con la cooperativa sociale di tipo B Agridea. Il progetto che verrà descritto nei capitoli seguenti è consistito proprio nel fornire una consulenza strategica a entrambe le parti in modo da integrare efficacemente le due organizzazioni.

2.3.2 L'innovazione di Stranaidea

L'integrazione organizzativa di Stranaidea rientra, come già anticipato, in un progetto molto più ampio di innovazione e riorganizzazione dei propri processi, per il quale il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione del Politecnico di Torino da anni fornisce supporto metodologico sistematico e rigoroso alla definizione di un piano di azioni, condividendo conoscenza ed esperienza per la definizione di alternative adatte all'organizzazione, oltre che di gestione del

cambiamento organizzativo. I risultati dei precedenti progetti saranno riassunti qui di seguito, poiché costituenti la base sulla quale si è svolto il progetto descritto.

I modelli teorici di riferimento che hanno accompagnato lo studio fino a qui sono stati i seguenti:

- *User-centered Design*: come aiuto nell'analisi dei servizi e dei processi di Stranaidea. Grazie alla metodologia user-centered, i processi sono stati osservati e analizzati dal punto di vista dell'utente. Il risultato ottenuto è stata la definizione di tre nuovi settori (*Disabilità, Adulti e Infanzia*) che sarebbero andati a sostituire i precedenti;
- *Platform design*: il cui obiettivo era quello di trovare delle affinità nei processi appartenenti a diversi settori, in modo da 'accorparli' e semplificare così l'architettura del servizio della cooperativa. È stato possibile realizzare la piattaforma di servizio con quattro blocchi di attività comuni in ogni settore: *Analisi del caso, Definizione e condivisione dell'intervento, Erogazione e Analisi e valutazione*;
- Grazie al concetto di *mirroring organizzativo*, è stato infine possibile 'riflettere' l'architettura del servizio sull'architettura della cooperativa. La conseguenza è stata una struttura organizzativa a matrice con *responsabili di dominio* (Analisi del caso, Definizione e condivisione dell'intervento, Erogazione e Analisi e valutazione) e *responsabili di servizio*, una per i diversi settori (Disabilità, Adulti, Minori).

La figura di responsabile di dominio è volta alla supervisione, gestione e coordinamento di un gruppo di persone (*gli esperti di dominio*), per le varie tipologie di settore, rispetto all'ambito di competenza (analisi del caso, definizione intervento, erogazione) e agli aspetti metodologici. Il compito di tale figura si esplica principalmente nella supervisione metodologica, gestione e coordinamento degli esperti di dominio per lo svolgimento di attività inter-settore, al fine di garantire conoscenza e formalizzazione delle attività e degli elementi informativi, supportare il problem-solving, far emergere best-practice condivise ed elementi d'innovazione.

La figura di responsabile di settore può definirsi una figura con funzioni di Operations Manager e Innovation Manager, per la realizzazione, il miglioramento e

il rinnovamento del servizio all'utente in quel settore. La figura di responsabile di settore è volta alla supervisione, gestione e coordinamento dei diversi responsabili di servizio nel settore. Il ruolo è focalizzato sulla gestione delle attività di settore garantendone il progredire nel tempo, lo scambio informativo (specialmente tra domini - analisi del caso, definizione intervento, erogazione) e la creazione continua di valore. Nonché, la posizione ha compito di raccolta dei dati e delle informazioni necessarie al controllo dell'avanzamento dei processi del servizio in termini di tempi, costi, qualità, efficacia e impatto.

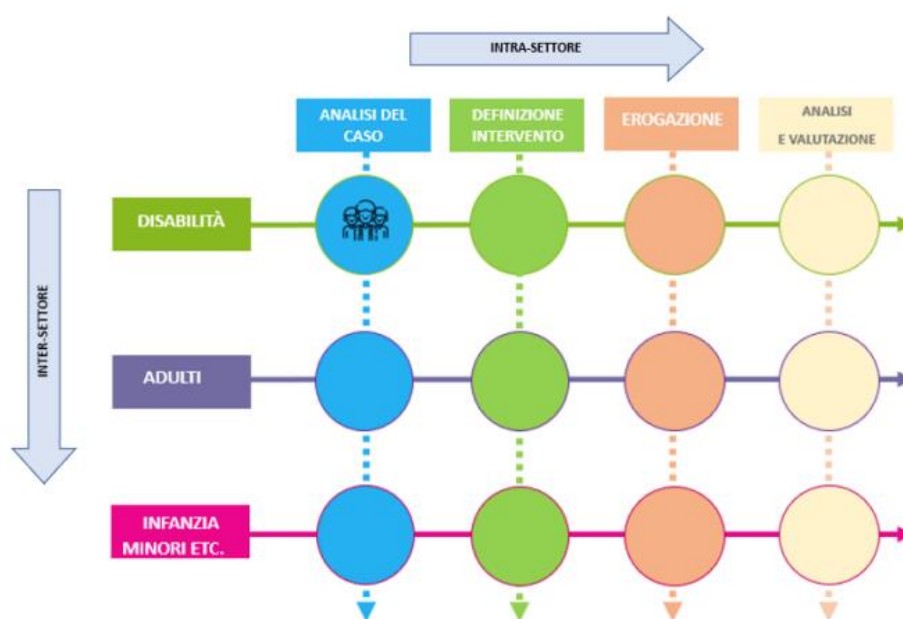


Figura 2.2: La piattaforma di servizio di Stranaidea si riflette sulla sua struttura matriciale

L'analisi dei processi Stranaidea ha avuto anche 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 modelli (rappresentati in IDEFo) che consentissero lo sviluppo di un Sistema Informativo; dalle informazioni raccolte è stato possibile creare un dataset relativo a ogni settore per l'identificazione dei flussi informativi e dei dati e delle informazioni normalmente raccolte o da raccogliere.

2.3.3 La fusione con Agridea

In questo contesto va a inserirsi il progetto “Idee in infusione”, che ha visto collaborare le cooperative Stranaidea e Agridea per dar vita a una nuova impresa sociale.

La scelta strategica della fusione rientra coerentemente nel progetto di innovazione di Stranaidea, e presenta alcuni aspetti caratteristici di un’integrazione verticale e di una strategia di diversificazione.

- *Integrazione verticale*: uno dei punti principali della fusione riguarda le potenzialità delle competenze e dell’operatività di Agridea di portare valore all’operato di Stranaidea. I servizi offerti da Agridea nel territorio della città metropolitana di Torino si rivelerà essere un importante strumento per realizzare la *mission* di Stranaidea di migliorare le condizioni di vita dei propri beneficiari. Durante i suoi anni di operato, Stranaidea ha visto alcuni suoi utenti nutrire la necessità di inserimento nel mondo del lavoro, e come un passaggio di testimone, spesso li indirizzava verso Agridea. Quest’ultima, essendo una cooperativa sociale di tipo B, negli anni ha sviluppato una profonda conoscenza dei bisogni lavorativi dei beneficiari e delle modalità attraverso le quali essi potessero essere risolti. Grazie alla fusione, Stranaidea otterrà tali risorse e competenze, integrando così la sua filiera.
- *Diversificazione*: i servizi erogati da Agridea hanno un notevole impatto anche sulla comunità cittadina. I suoi settori svolgono numerose attività che puntano ad aumentare il benessere società, come la cura delle zone verdi, la manutenzione di diverse aree cittadine, la pulizia dei mercati o lo svolgimento di attività delicate nei cimiteri. Stranaidea dunque riuscirà a inserirsi in questo contesto, inserendosi in nuovi mercati di impatto comunitario e ambientale, allargando il suo portafoglio di servizi e di clienti.

È stata già accennata l’importanza delle routine organizzative e di come la loro conservazione permette, successivamente a una fusione, di sfruttare tutto il potenziale delle competenze acquisite. Questa necessità però è affiancata anche dall’esigenza che le due realtà comunichino e funzionino come un unico grande organismo, con l’individuazione chiara del vertice strategico e dei punti di intersezione tra i processi. Per questo motivo, l’obiettivo principale del progetto è stato

quello di analizzare attentamente i processi in modo da trovare tali punti di connessione e da fungere da base per lo sviluppo di un efficiente (e coerente) sistema informativo in grado di rendere sempre più fluida e immediata la comunicazione tra le due realtà, preservandone l'identità e l'autonomia.

Prima di descrivere il progetto, i risultati ottenuti e gli obiettivi delineati per il prossimo futuro, è bene soffermarsi sui principali modelli teorici che una volta applicati nel concreto si sono rivelati uno strumento molto potente.

Capitolo 3. Cenni teorici

Il seguente capitolo approfondirà le tre principali metodologie che hanno reso possibile il lavoro progettuale. In prima battuta verrà descritto il modello del *platform design*, utilizzato nei progetti precedenti per delineare la nuova architettura di Stranaidea e sulla base del quale si è fondato il progetto di fusione; il secondo paragrafo verterà sulla descrizione del modello IDEFo utilizzato per rappresentare dal punto di vista funzionale il processo *user-centered* di Agridea e i suoi processi produttivi; infine verranno analizzate nel dettaglio le differenze tra le principali architetture di un sistema organizzativo in modo da giustificare le motivazioni che hanno guidato la scelta della struttura organizzativa ideale di Agridea.

3.1 Platform design

3.1.1 I concetti di architettura e modularità di prodotto

L'architettura di un prodotto è definita come l'insieme delle relazioni tra i suoi elementi funzionali, la mappatura di tali elementi funzionali e dei componenti fisici e le interfacce tra i componenti fisici.

Un'architettura può essere modulare o integrata. La modularità di un prodotto si evince dalle interdipendenze esistenti tra le componenti di un prodotto e le sue funzioni: l'architettura è modulare se una singola funzione è realizzabile da uno o più elementi funzionali. Se invece esistono funzioni legate a più componenti, in quel caso si parla di architettura integrata.

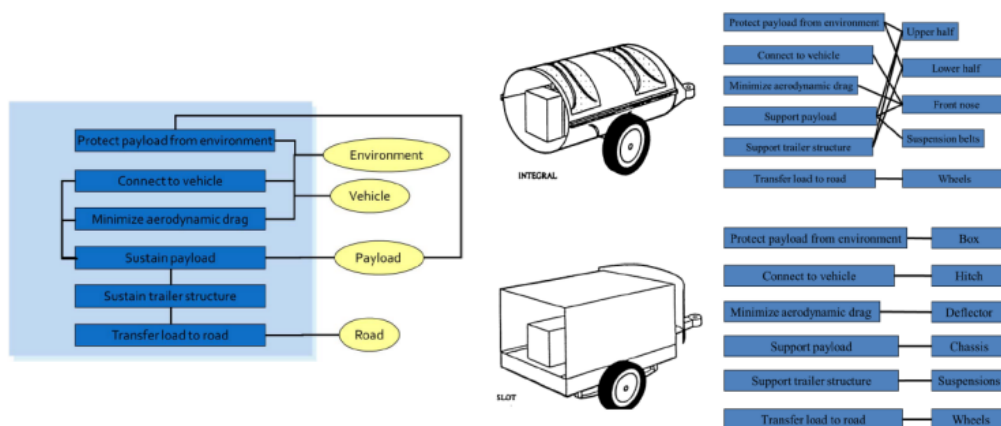


Figura 3.1: La differenza tra un'architettura integrata e una modulare

Il tipo di architettura influisce molto sul processo di sviluppo prodotto (dalla progettazione alla produzione). In particolare, l'architettura modulare permette di adattarsi in modo flessibile alle variazioni di domanda o di altri fattori esterni andando a riprogettare un solo modulo.

La possibilità di modificare uno o più moduli senza snaturare il prodotto ha riscontri anche in termini strategici, poiché è evidente la potenzialità che potrebbe avere in termini di diversificazione. Il punto cardine di questo discorso dunque è sia individuare i moduli di un prodotto sia trovare quell'insieme di elementi funzionali che costituirà la base sulla quale fondare la progettazione delle diverse varianti. Questa 'base' è meglio nota come 'piattaforma', e la sua individuazione avrà riscontri sulla struttura stessa dell'organizzazione.

3.1.2 La piattaforma

Il *platform-based product design* è un approccio strategico utilizzato per sviluppare una vasta gamma di prodotti basati su un unico insieme comune di componenti e tecnologie. È quindi necessario comprendere la differenza tra la piattaforma e i moduli che andranno incastrati su di essa.

Per capire meglio tale differenza, ci si può agevolare pensando al funzionamento dei blocchi Lego: il blocco Lego rappresenta un modulo, cioè un'unità funzionale indipendente, e a seconda di come viene accoppiato con gli altri moduli è capace di svolgere la sua funzione in modi diversi. Questo accoppiamento di base rappresenta un *unicum*, ed è ciò che differenzia un prodotto da un altro, ma nel momento in cui diverse costruzioni condividono nella loro struttura parte della stessa configurazione, quell'accoppiamento di blocchi Lego rappresenta una piattaforma.

Per capire se una serie di prodotti condivide la stessa piattaforma, si costruiscono delle matrici nelle quali le colonne e le righe rappresentano gli stessi componenti (visualizzati nello stesso ordine): una volta costruita, se esiste un legame tra due componenti, si andrà a scurire la cella corrispondente all'incrocio. Scambiando di posto le colonne e le righe in maniera iterativa, si andranno a creare diversi blocchi: se nelle differenti matrici si noterà un blocco comune, quell'insieme di componenti rappresenta la piattaforma che li accomuna.

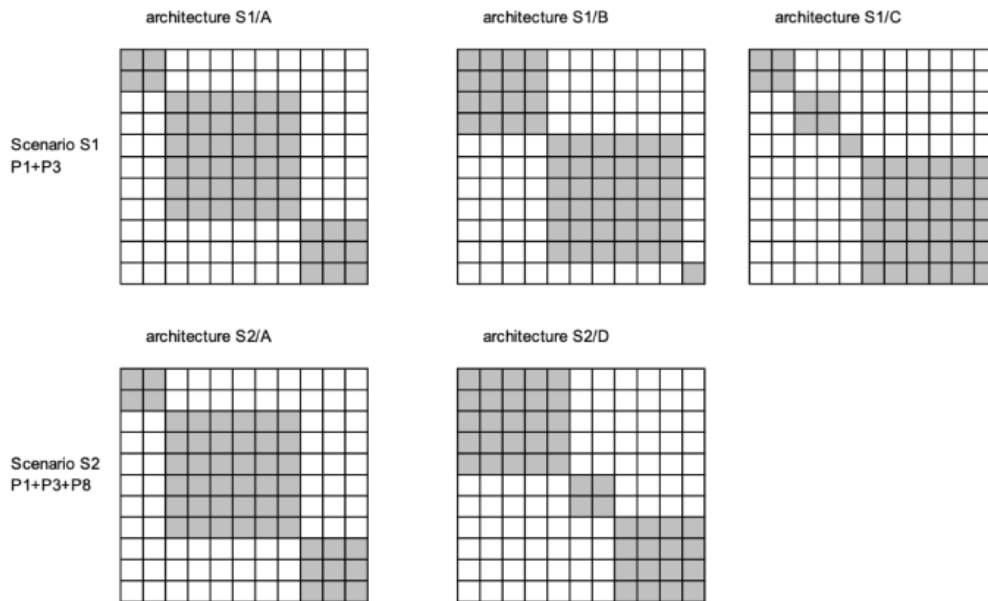


Figura 3.2: Le configurazioni delle matrici corrispondono alle varianti del prodotto

Al contrario, se l'obiettivo è costruire una piattaforma, il punto centrale è capire quali moduli andranno inseriti al suo interno e quali lasciati fuori. In supporto a tale decisione esistono gli studi di Meyer [21], che identificano due condizioni che determinano la convenienza di inserire in piattaforma o meno un modulo: l'importanza della sua differenziazione dal punto di vista del cliente e il livello di comunanza che l'organizzazione è in grado di soddisfare. In funzione delle combinazioni di questi indicatori, si presenterebbero quattro scenari:

- *Off platform*: se per il cliente finale è importante avere un particolare componente diversificato e il produttore sa di poter sostenere economicamente la sua produzione, tale componente andrà fuori piattaforma. Un esempio sono i cerchi di un'auto: da una parte, i clienti vorrebbero che ogni modello di automobile abbia il suo cerchio, dall'altra per l'azienda ciò non comporterebbe un aumento importante dei costi di produzione;
- *In platform*: è il caso speculare a quello precedente, dove il produttore ha la necessità di standardizzare il processo di produzione del componente e il cliente non ha particolari pretese in merito. Rimanendo nell'esempio dell'automobile, il sistema di aria condizionata rientra in piattaforma.

- *In platform if appropriate*: anche in questo caso il cliente non esige una differenziazione del componente, ma d'altro canto il produttore non avrebbe difficoltà a diversificarlo. Quindi solitamente si opta per inserire il componente in piattaforma (poiché standardizzandolo si otterrebbe un abbattimento dei costi).
- *Watch out*: è il caso più 'spinoso', perché da una parte il cliente vuole vedere il componente diversificato, dall'altra per il produttore sarebbe molto dispendioso. La soluzione migliore, quando possibile, è quella di porsi in una posizione ibrida, ad esempio condividendo il componente tra i vari prodotti apportando piccole diversificazioni in termini di caratteristiche o funzionalità.

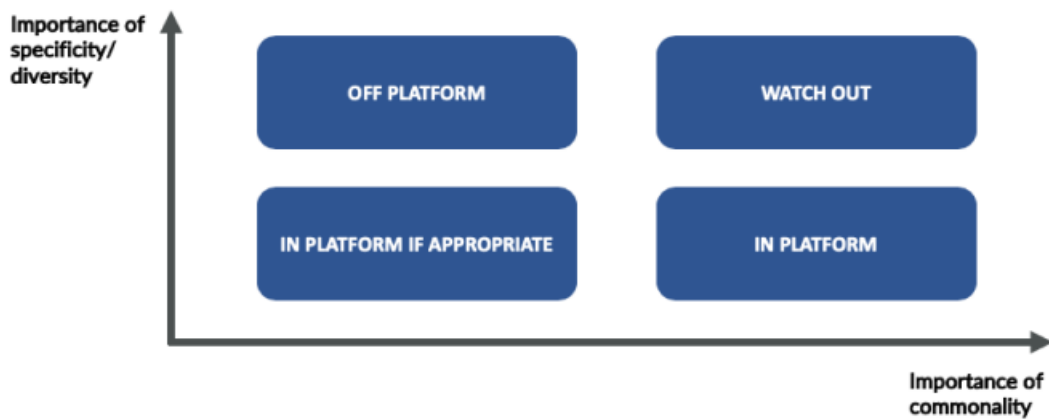


Figura 3.3: Il modello bidimensionale 'Specificity/Commonality'

La progettazione basata sull'individuazione e l'utilizzo di una piattaforma porta a numerosi vantaggi:

- Condivisione di risorse e competenze in diversi progetti;
- Abbattimento dei costi;
- Diminuzione dei tempi di progettazione dei prodotti derivati;
- Flessibilità nella risposta ai cambiamenti esterni.

3.1.3 La piattaforma nel contesto dei servizi

Il discorso finora si è concentrato su argomenti relativi alla progettazione di un prodotto. Il concetto di piattaforma in fondo è stato pensato in origine proprio sul prodotto assemblato, il quale è sempre stato considerato il punto di partenza

dell'innovazione: prima si cambia il prodotto, si analizza e si modifica la sua architettura e in funzione ai risultati si può agire sui processi produttivi e sulla struttura dell'organizzazione.

Questo discorso vale anche per i servizi? D'altronde ciò che distingue il servizio dal prodotto non è solo la sua natura immateriale, ma come esso venga erogato: l'offerta di un prodotto infatti vede il processo produttivo e quello di vendita nitidamente separati tra loro; per il servizio invece la sua erogazione coincide con il processo produttivo stesso. Dove si va quindi a modificare la disciplina se si volessero progettare i servizi partendo da una piattaforma? Per rispondere a questa domanda, è opportuno soffermarsi sulla definizione di servizio.

L'intangibilità del servizio sembra rispecchiarsi nella diversità di definizioni nate per delinearlo. Una delle più autorevoli è stata confezionata da Evardsson e Olsson [21], secondo i quali il servizio è il prototipo di ciò che deve essere consegnato all'utente e di come esso può essere raggiunto. Dunque, il punto focale del discorso è che il servizio deve essere osservato dal punto di vista dell'utente e di come può soddisfare i suoi bisogni.

Esattamente come un prodotto, il servizio è un insieme di decine, centinaia o migliaia di componenti; la differenza sta proprio nella tangibilità di tali componenti: in un prodotto, essi sono pezzi che possono essere toccati e smontati, per un servizio invece sono rappresentati dalle persone, dalle competenze e dai processi che ne permettono l'erogazione. Come parti di un unico sistema, è necessario che essi siano integrati in modo appropriato all'interno dell'organizzazione attraverso un efficace coordinamento di scelte strategiche e operative.

Partendo da questa similitudine, è possibile applicare il concetto del *platform design* anche ai servizi?

Nella letteratura, l'uso di concetti come 'architettura di prodotto' e 'modularità' per la progettazione di servizi è piuttosto recente. Secondo Simon [22], è possibile credere che un servizio abbia un'architettura che può essere decomposta, come quella dei prodotti [23] [24] [25]. Il punto più problematico riguarda il come scomporre un sistema di servizio in moduli e, data la natura multidimensionale dei servizi, quali logiche di decomposizione dovrebbero essere adottate [26]. In altri termini, se in un prodotto i moduli sono facilmente individuabili perché

visibili, quali dovrebbero essere i moduli di un servizio? C'è chi suggerisce livelli di decomposizione che possono variare da architetture integrali a architetture modulari [27]. Altri autori, come Carlborg e Kindström, hanno distinto i moduli di "prodotto" e di "processo", poiché i servizi sono caratterizzati sia dal risultato sia dalla dimensione del loro processo [28]. Ulteriori definizioni di moduli sono riscontrabili negli attributi del servizio, nei settori, nei livelli di granularità o nelle interfacce tra i componenti, tipiche nei servizi IT.

È bene notare che non vi è un metodo più o meno sbagliato o valido; piuttosto si ritiene che l'opportunità di applicazione di una logica piuttosto che l'altra dipenda dal servizio e dal contesto e dagli obiettivi di progettazione. Accettato il concetto di modularità dei servizi, per analogia, i metodi di progettazione piattaforma possono essere utilizzati per progettare architetture di servizi modulari.

Per individuare i moduli nel processo di un servizio, uno dei primi passi è quello di trovare un efficace metodo di rappresentazione in modo da visualizzarne il funzionamento e di ricavarne i possibili moduli. Il metodo utilizzato più frequentemente nei progetti passati e in quello descritto in questa opera è il modello rappresentazionale IDEFo.

3.2 Il modello rappresentazionale IDEFo

IDEFo fa parte della famiglia di linguaggi di modellazione IDEF (Integration Definition); nata negli anni '70 per creare un processo informativo standardizzato che riuscisse a superare l'eterogeneità delle tecnologie informative della US Air Force, è oggi una metodologia di pubblico dominio. IDEF conta sedici metodi differenti, e ognuno di essi è volto a modellizzare una specifica famiglia di processi. IDEFo è stato il primo ad essere sviluppato e viene utilizzato per la modellazione funzionale dei processi.

IDEFo fa largo uso del linguaggio di modellazione grafica SADT (*Structured analysis and design technique*), sviluppato negli anni '60 da Douglas T. Ross e dalla SofTech, Inc. Tale linguaggio punta a rappresentare un sistema attraverso un diagramma per modello di attività, e lo fa seguendo precise regole di *sintassi* e di *semantica*.

3.2.1 La sintassi

La sintassi del linguaggio si riferisce a tutte le componenti strutturali e le caratteristiche di un linguaggio e alle regole che ne definiscono le relazioni. Nel caso del linguaggio SADT, le componenti strutturali e le regole a cui esse sono soggette sono le seguenti:

- *Box*: è il corpo principale del diagramma; esso contiene il *nome del sistema* che si vuole rappresentare, che deve essere esplicativo della funzione da esso svolta, e il *numero identificativo* del soggetto rappresentato dal box.
Esso deve essere sufficiente grande da ospitare il nome, deve essere rettangolare e raffigurato da linee non tratteggiate.
- *Frecce*: possono essere entranti nel box o uscenti. Esse non rappresentano, come può suggerire una prima superficiale osservazione, un flusso o una sequenza di azioni; piuttosto, le frecce indicano *gli elementi correlati alla funzione rappresentata dal box*. A cavallo della freccia è possibile indicare il nome dell'elemento da essa rappresentato.
Esse possono essere rappresentate solo in orizzontale o in verticale (ma possono essere piegate di 90°) e sono costituite da un segmento non tratteggiato e una punta. Le frecce possono solo toccare il box (con la punta o con la coda) e non possono quindi essere disegnate sovrapposte ad esso.

3.2.2 La semantica

Per semantica si intende il significato che viene dato alle componenti descritte nella sintassi. In questo paragrafo sarà quindi possibile definire in che modo il modello IDEFo fa uso di tale linguaggio per descrivere un processo produttivo.

- *Funzione*: è rappresentata dal box, e in base alla sua posizione nella gerarchia di un'organizzazione può indicare una singola attività o un intero processo. Come specificato sopra, il sistema è visto come il meccanismo che processa un flusso di informazioni. Il modello rappresentativo IDEFo permette una descrizione efficace di questo processo *senza soffermarsi su come funziona tale meccanismo*. In altre parole, ciò che avviene *operativamente* all'interno del box è nascosto al lettore, che vede solo il flusso entrante e uscente di informazioni, le risorse utilizzate per svolgere l'attività e i vincoli entro i quali esse agiscono.

- **Input:** graficamente sono rappresentati da frecce orizzontali la cui punta tocca il lato sinistro del box e indicano le *informazioni in ingresso* nel sistema. Per informazione in ingresso si intende quel dato o quel componente che deve essere analizzato o processato dal sistema.
- **Output:** anche essi sono rappresentati da frecce orizzontali, ma in questo caso è la coda a toccare il lato destro del box. Gli output indicano le *informazioni in uscita* dal sistema, ovvero i dati o i componenti processati (o realizzati) partendo dagli input.
- **Meccanismi:** sono frecce verticali la cui punta tocca la base del box. Sono lo *strumento* che fa funzionare il sistema e in un contesto aziendale possono essere risorse umane o materiali.
- **Controllo:** è l'insieme di vincoli, regole o requisiti entro i quali le risorse processano le informazioni. Tali vincoli sono rappresentati da frecce verticali la cui punta tocca il lato superiore del box.

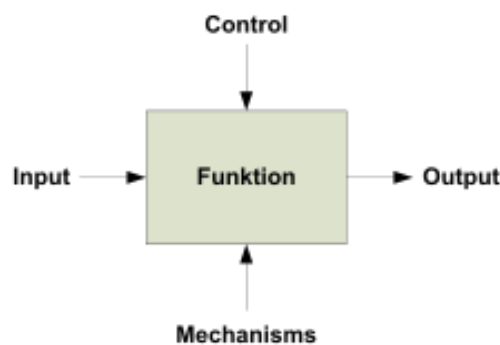


Figura 3.4: Il template del modello rappresentazionale IDEFO

Per fare un esempio molto semplice, ma chiarificatore, se volessimo rappresentare tramite IDEFO il processo che una famiglia affronta per la preparazione di una torta, il sistema potrebbe essere il processo nella sua interezza (e quindi si andrebbe a costruire un unico box con su scritto “Preparazione della torta”), mentre il flusso di ‘informazioni’ sarebbe rappresentato in entrata dagli ingredienti utilizzati e dalla ricetta da seguire e in uscita dalla torta appena sfornata; la risorsa sarebbe la famiglia e i vincoli potrebbero essere la temperatura minima e quella massima del forno, le scadenze degli ingredienti o gli orari nei quali i membri familiari sono disponibili per dedicarsi alla preparazione.

3.2.3 I livelli gerarchici

Come specificato sopra, il sistema può rappresentare un'attività o un processo, il quale può essere composto a sua volta da diverse attività o da altri sotto-processi. In questo contesto, IDEFo vanta quindi un'ulteriore caratteristica: esso infatti offre la possibilità di rappresentare efficacemente la multidimensionalità di un processo. In pratica, è possibile 'esplodere' un box rappresentante il processo e creare un diagramma per ogni sua componente; se le componenti comprendessero al loro interno altri sottoprocessi o attività, potrebbero a loro volta essere esplose.

Si vanno quindi a delineare tre tipi di diagrammi:

- *Top-level context diagram*: rappresenta il processo nella sua totalità. Esso sarà quindi rappresentato da un unico blocco, e il suo codice identificativo sarà "Ao". Come di alto livello è il sistema rappresentato, saranno di alto livello anche le informazioni elaborate al suo interno e le sue risorse. Nell'esempio fatto precedentemente, il processo di preparazione della torta è stato descritto nel suo top-level.
- *Child diagram*: è il diagramma venuto fuori dal dettaglio del top-level diagram. Da notare come il singolo *child diagram* potrebbe a sua volta contenere altri *child diagram* di livello ancora inferiore. Nell'esempio della torta, il processo potrebbe essere esploso in attività come "Spesa" e "Preparazione della torta", la quale a sua volta potrebbe contenere attività quali "Preparazione impasto", "Preparazione glassa", "Assemblaggio dei preparati" e "Messa in forno", e così via. Naturalmente le stesse informazioni, risorse e scadenze sono distribuite nelle varie attività (un figlio pensa alla spesa e compra uova, zucchero, lievito e farina; alcuni di questi ingredienti verranno utilizzati dal padre per preparare l'impasto, gli altri dalla madre per preparare la glassa).
- *Parent diagram*: è il diagramma al cui interno è possibile visualizzare sotto attività. In maniera esattamente speculare al *child diagram*, esso può a sua volta essere contenuto all'interno di un diagramma di più alto livello. Il *parent diagram* può essere chiamato anche 'nodo'.

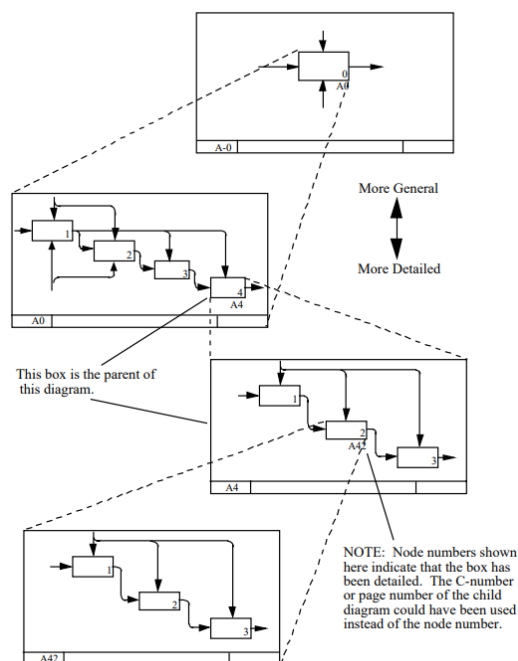


Figura 3.4: I livelli gerarchici

3.2.4 Vantaggi e svantaggi nell'uso di IDEFo

I principali vantaggi associati all'utilizzo di questa metodologia sono i seguenti:

- 1) *Formalismo*: le regole legate all'utilizzo di IDEFo permettono la creazione di modelli coerenti e standardizzabili. Grazie a questa caratteristica si ha la possibilità, all'interno di un'organizzazione, di lavorare allo sviluppo di parti diverse del modello in maniera indipendente l'una dall'altra. Ogni funzione aziendale potrà dunque dedicarsi a costruire il proprio modello, che potrà essere facilmente integrato con i modelli realizzati dalle altre funzioni.
- 2) *Decomposizione del sistema*: si è già evidenziato come IDEFo permette l'analisi di un sistema su più livelli di dettaglio. La costruzione dei livelli, e quindi lo scendere sempre più nel dettaglio, permette agli analisti di accorgersi di eventuali attività mancanti.
- 3) *Semplicità di lettura*: questa caratteristica permette il facile superamento delle barriere di apprendimento, rendendo accessibile il modello anche agli utenti con poca dimestichezza con lo stesso.

Le principali problematiche invece sono qui riassunte:

- 1) *Regole limitanti*: se da una parte il formalismo ha gli ottimi riscontri descritti sopra, è anche vero che il *troppo* formalismo potrebbe portare a limitare la

creatività dell'analista. Inoltre, come qualsiasi altra rappresentazione grafica, poiché il numero di nodi permessi per pagina è limitato, risulterà ostico costruire diagrammi relativi a processi particolarmente complessi.

- 2) *Strumento di analisi, non di progettazione*: se IDEF0 rappresenta un ottimo alleato per l'analisi di un processo, non è però particolarmente consigliato per la progettazione di un sistema.
- 3) *Complessità dei diagrammi*: come specificato sopra, il singolo diagramma è semplice da leggere; è anche vero però che i diagrammi risultanti dalla rappresentazione di processi complessi possono dar vita a una fitta rete di blocchi e frecce che potrebbe 'spaventare' l'utente che vi si appropria per la prima volta (Figura 3).

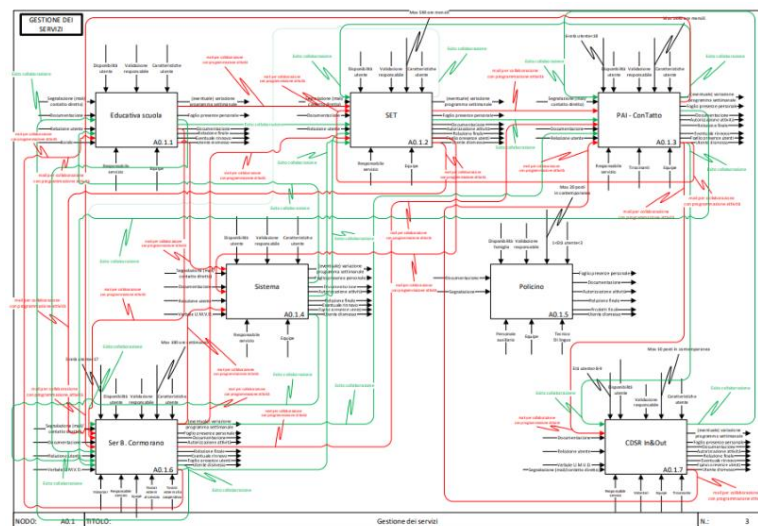


Figura 3.5: La complessità di un processo si proietta sul modello rappresentazionale IDEF0

3.3 La progettazione organizzativa

Gli sforzi per progettare correttamente i processi operativi di un'organizzazione risulterebbero non sufficienti se nello studio non si considerasse anche come questa è strutturata; la scelta dell'architettura interna infatti si basa su svariate caratteristiche dell'organizzazione stessa, come le sue dimensioni, i mercati di riferimento, la diversificazione dei prodotti, la standardizzazione dei processi, etc.

Una progettazione organizzativa errata, data da una cattiva interpretazione di tali caratteristiche, può causare effetti molto negativi sull'organizzazione, *in primis* in termini di efficienza (e quindi di costi interni), ma anche di elasticità, che può essere operativa (capacità di rispondere a variazioni *quantitative* della

produzione), strategica (capacità di rispondere a variazioni *qualitative* della produzione) o strutturale (capacità di rispondere a variazioni esterne tramite l'adeguamento della struttura organizzativa). Queste quattro variabili qui riportate, proposte da Ansoff e Brandenburg [19], vengono spesso utilizzate per valutare la correttezza della progettazione organizzativa.

Le strutture che caratterizzano le organizzazioni non sono costruite senza una base di riferimento, ma ricadono in specifiche categorie, che a seconda dello studio al quale si fa riferimento possono assumere nomi e forme diverse. Ma prima di analizzare le architetture più diffuse, è opportuno soffermarsi sugli 'organi' che compongono un'organizzazione, in modo da scoprire i diversi modi nei quali tali componenti si combinano tra loro per dare origine a nuove strutture.

3.3.1 Le componenti di un'organizzazione

La teoria di Henry Mintzberg [31] si basa sull'idea che le organizzazioni si strutturano in linea con una delle possibili 'configurazioni', le quali nascono dalle combinazioni di cinque componenti:

- *Vertice strategico*: rappresenta il top management di un'organizzazione, cioè la persona (o gruppo di persone) che fondano l'azienda stessa;
- *Nucleo operativo*: è l'insieme di persone che il vertice assume per svolgere le azioni più semplici e operative;
- *Middle line*: in un'organizzazione che comincia a crescere, questa categoria comprende quei manager e professionisti che mediano il top management con gli impiegati del nucleo operativo;
- *Tecno-struttura*: qui si trovano gli analisti e gli ingegneri che svolgono attività più tecniche (come la definizione dei tempi o degli obiettivi operativi), di standardizzazione e di HR;
- *Staff di supporto*: è l'insieme di operatori che svolgono attività che non riguardano il *core business* (ad esempio l'ufficio legale, la funzione *finance*, i servizi generali e amministrativi ma anche servizi come la mensa o la pulizia dei locali).

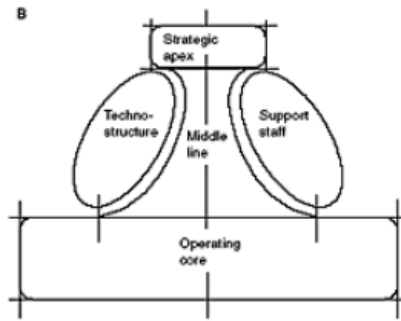


Figura 3.6: Le cinque componenti di un'organizzazione

Dalla combinazione di queste caratteristiche vengono fuori, secondo Mintzberg, cinque configurazioni:

- *Struttura semplice*: è tipica delle piccole organizzazioni, dove il top management ha la necessità (e la possibilità) di supervisionare direttamente il nucleo operativo. È possibile la presenza (anche se minima) della middle line e dello staff;
- *Burocrazia meccanica*: l'obiettivo fondante di questa configurazione è la *standardizzazione del lavoro*. Si punterà quindi alla progettazione di attività particolarmente specializzate (in pieno stile fordiano), che necessiteranno di un controllo costante da parte dei manager della *middle line*. Inoltre, la necessità di ottenere una struttura più stabile e rigida possibile porterà a una tendenza a far propri i servizi di staff e a integrarsi verticalmente;
- *Burocrazia professionale*: l'obiettivo è la *standardizzazione delle competenze*. È una struttura adatta a organizzazioni del settore pubblico come università o ospedali. Anche qui è possibile notare una certa gerarchizzazione, ma è molto più attenuata e il potere è fortemente decentralizzato: i professionisti del nucleo operativo, una volta avuti i dettagli del proprio lavoro, agiscono in piena autonomia e quindi bastano pochi manager di riferimento.
- *Soluzione divisionale*: l'organizzazione è frazionata in diverse divisioni, che fanno riferimento a un unico 'strato' amministrativo che ne coordina il lavoro. Le divisioni hanno ciascuna una struttura di burocrazia meccanica e godono di forte autonomia.
- *Adhocrasia*: è l'organizzazione più complessa, che necessita del coordinamento tra *project teams* che si basa sull'aggiustamento reciproco. Gli esperti presenti nei team potrebbero far parte di ognuna delle cinque componenti dell'organizzazione e questo determina una forte fluidità della stessa.

Le configurazioni più comuni tra le aziende private presenti nel mercato dei prodotti o dei servizi, quindi quelle più attinenti a questo report, sono la burocrazia meccanica e la soluzione divisionale. Queste organizzazioni sono caratterizzate da un'alta specializzazione e formalizzazione del lavoro e a una forte centralizzazione decisionale, caratteristiche che da una parte permettono processi molto efficienti, ma dall'altra causano un abbattimento dell'elasticità operativa, strategica e funzionale. Inoltre, l'eccessiva standardizzazione delle mansioni potrebbe portare ad alienare le risorse umane e a far perdere loro come anche ai manager delle divisioni la visione di insieme della società.

Nel mondo delle cooperative il discorso si fa più complesso: la dinamicità dei mercati, l'incertezza del contesto di riferimento e l'offerta di servizi che evolvono costantemente richiedono da parte dell'organizzazione una certa predisposizione (mentale e operativa) al cambiamento. Oltretutto, la situazione di fragilità nella quale riversano parte delle risorse umane impiegate potrebbe mal conciliarsi ad un'eccessiva formalizzazione/ standardizzazione delle mansioni.

Nei prossimi paragrafi verranno quindi esposti ulteriori tre modelli organizzativi (*funzionale, business unit e matriciale*) che sono evoluzione dei modelli concettualizzati da Mintzberg, ma il cui scopo è quello di incentivare la comunicazione tra le diverse parti dell'organizzazione, aumentare il livello di decentralizzazione del potere e permettere la rotazione delle mansioni. In particolare, si noterà che i modelli funzionale e per business unit si basano sulla soluzione divisionale di Mintzberg; ciò che li distingue è il parametro in base al quale vengono raggruppate le attività che formeranno le funzioni o le business unit. Il modello matriciale infine nasce dalla fusione delle due strutture precedenti.

3.3.2 Il modello funzionale

Le organizzazioni strutturate secondo questo modello ripartiscono le responsabilità organizzative della middle line secondo le funzioni fondamentali dell'impresa. In altre parole, il raggruppamento delle attività è svolto in funzione delle *competenze* richieste da ogni mansione.

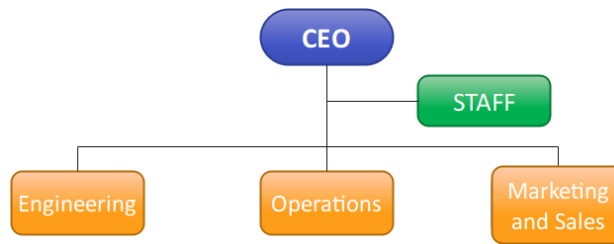


Figura 3.7: Organigramma di una struttura funzionale

La conseguente massimizzazione delle specializzazioni da una parte crea un terreno fertile alla proliferazione di economie di scala e di apprendimento, permettendo quindi una diminuzione sempre maggiore dei costi di produzione, ma dall'altra è caratterizzata da un'elevata rigidità strutturale: le competenze caratterizzanti ogni funzione, non comunicando tra di loro, avranno difficoltà a coordinarsi per rispondere a possibili stimoli ambientali. Questa struttura risulta una buona scelta nel caso di:

- Dimensioni aziendali piccole o medie;
- Prodotti standardizzati;
- Differenziazione di prodotto/servizio ridotta o assente;
- Tecnologia e mercato stabili.

3.2.3 Il modello per business unit

Le business unit (o *BU*) sono realizzate accorpendo le attività tra loro in base alla dimensione *più critica della competitività*: dunque, ci saranno aziende caratterizzate da *BU* volte alla realizzazione di prodotti/servizi differenti, altre avranno *BU* rivolte a clienti diversi, altre ancora a mercati diversi, e così via.

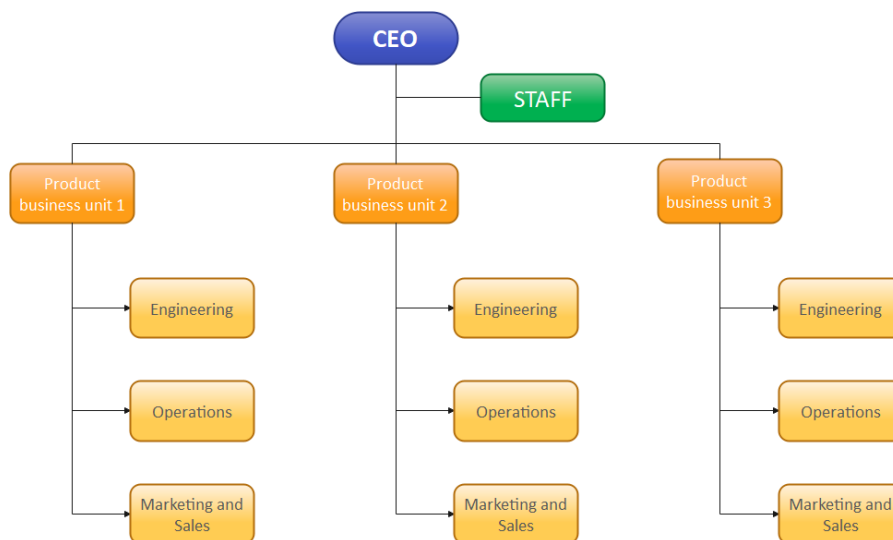


Figura 3.8: Organigramma di una struttura per business unit

È possibile implementare una struttura per *BU* quando qualcuna o nessuna delle caratteristiche elencate nel paragrafo precedente sia rispettata. Dunque essa è tipica di quelle organizzazioni caratterizzate da:

- Medie o grandi dimensioni;
- Alto tasso di differenziazione di prodotto/servizio;
- Sviluppo tecnologico o specificità delle competenze;
- Concorrenza instabile.

Il vantaggio strategico di questa struttura risiede nel fatto che l'organizzazione riesce a partizionare rischi, responsabilità e competenze in modo da sfruttare per ogni unità di mercato i vantaggi della piccola impresa. Per questo motivo, l'autonomia (o divisionalizzazione) delle business unit assume un'importanza strategica notevole: più le *BU* sono autonome, più esse riusciranno a generare economie di scala (e quindi a diventare sempre più efficienti) e più l'organizzazione sarà caratterizzata da un'elasticità che le permetterà di rispondere rapidamente a variazioni di volumi, di tecnologia o di fattori esterni.

A questo punto è lecito chiedersi fino a che punto possa spingersi da una parte l'autonomia della divisione e dall'altra il controllo del vertice strategico. Esiste infatti sia il rischio che una *BU* diventi così autonoma da distanziarsi dagli obiettivi posti dal *top management* e da alimentare tendenze opportunistiche, sia il rischio che il vertice limiti di molto la libertà di azione dei manager delle divisioni, il che porterebbe a una diminuzione dell'efficienza e dell'elasticità. Come fa dunque il *top management* a mantenere un controllo sulle *BU* senza che queste perdano la loro autonomia?

La soluzione, secondo Mintzberg, consiste nella *standardizzazione degli output*: il controllo esercitato dal vertice si traduce nel fissare dei valori target alle performance dei processi di ogni divisione. Dunque la gestione impone alle singole business unit di raggiungere tali obiettivi senza però imporsi sul *come* i manager divisionali dovranno arrivarci. In questo modo in ogni divisione si otterrà un alto grado di standardizzazione, frutto anche della centralizzazione del potere sui manager divisionali. Altro fattore che agevola la standardizzazione è la condivisione di attività: lasciare che alcune mansioni comuni a tutte le divisioni e che non rientrano nel *business core* di ognuna siano svolte dalle strutture centrali permette

alle *BU* di focalizzarsi sulle proprie attività critiche in termini di competitività e di competenze specifiche richieste.

Per agevolare la comunicazione tra divisioni e per supportare il coordinamento tra le stesse, possono essere messe in piedi particolari strutture di coordinamento:

- *Unità di pianificazione strategica*: questo organo, oltre ad assumere un ruolo di supporto per il vertice strategico, fornisce anche un importante servizio di negoziazione tra il vertice e le divisioni. Il suo obiettivo dunque è quello di garantire che le divisioni perseguano gli obiettivi strategici del *top management* ma anche che quest'ultimo ascolti le richieste dei manager divisionali.
- *Comitato strategico*: è composto da uno dei componenti del *top management*, dai manager divisionali e dal responsabile dell'unità di pianificazione strategica. Ha l'obiettivo di formulare piani strategici divisionali, decidere l'allocazione delle risorse dell'organizzazione, approvare e controllare gli obiettivi strategici.
- *Settori*: sono costituiti dall'aggregazione di più divisioni con interrelazioni significative nella produzione, nella tecnologia o nel mercato a cui si rivolgono. Essi agevolano il controllo del vertice e le comunicazioni tra le business unit nello stesso settore.
- *Comitati di attenzione al mercato*: anch'essi agevolano la gestione delle interrelazioni tra le divisioni, e vengono applicate maggiormente nelle organizzazioni caratterizzate da una divisionalizzazione basata sul criterio del prodotto. Questi comitati possono essere temporanei (*task force*) o permanenti e la loro funzione principale è quella di trasferire competenze.

3.3.4 Il modello matriciale

Una volta definite le business unit, potrà essere necessario a volte individuare all'interno di ognuna *l'applicazione delle stesse competenze* e quindi raggrupparle sotto specifiche funzioni. In questo modo l'organizzazione interna sarà gestita in parallelo da due 'classi' di manager diverse: i manager divisionali (che hanno gli stessi obiettivi e responsabilità di quelli descritti nel modello per *BU*) e i manager funzionali, che grazie alle loro competenze specifiche hanno il compito di coordinare tra loro le funzioni di divisioni diverse.

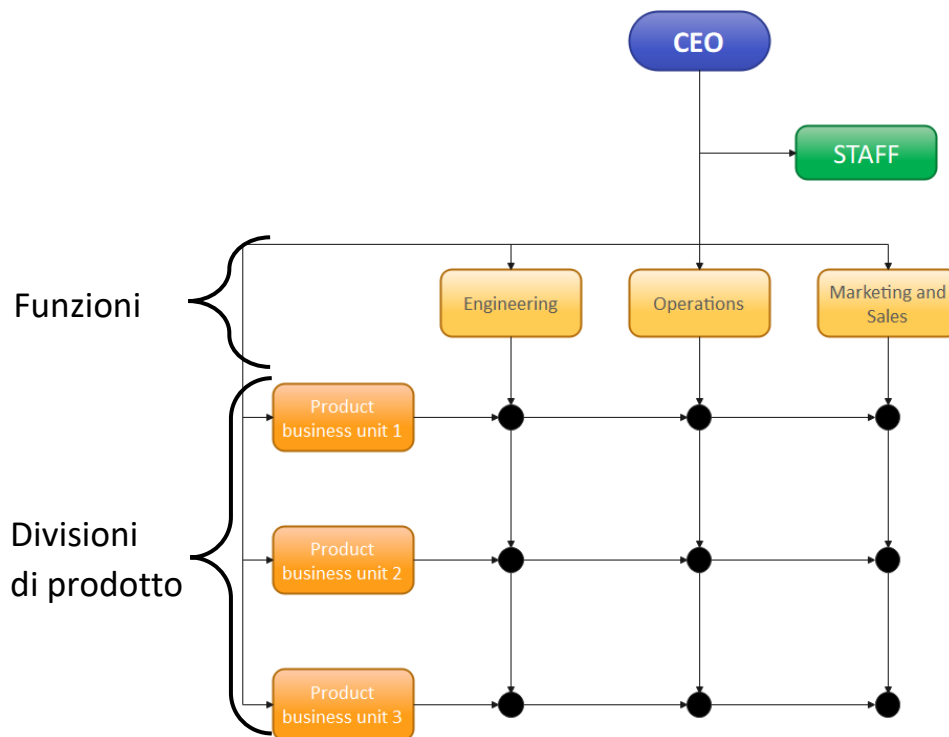


Figura 3.9: Schema grafico di una struttura matriciale funzioni/divisioni

La principale caratteristica della struttura a matrice è la grande elasticità, dovuta anche al flusso di risorse umane e di competenze tra divisioni, questo modello è tipico delle organizzazioni caratterizzate da:

- Medie e grandi dimensioni;
- Prodotti e servizi di breve ciclo di vita o altamente differenziati;
- L'organizzazione per progetti
- Sviluppo tecnologico e di competenze specifiche.

La struttura a matrice non è però esente da importanti criticità, presenti a tutti i livelli della gerarchia:

- Per un *operatore* che svolge la propria mansione, ricevere direttive da due manager diversi (con differenti obiettivi e focus) potrebbe generare confusione, specialmente se gli ordini andassero in contrasto l'uno con l'altro.
- I *manager* di una funzione potrebbero avere difficoltà a coordinarsi con tutti i manager divisionali e viceversa. Inoltre i manager di divisione andrebbero a perdere quell'autonomia che tanto aveva caratterizzato il modello divisionale.

- Per provare a risolvere tali problematiche, il *vertice strategico* deve riuscire a coordinare efficacemente entrambe le dimensioni di management, sfida che certamente richiede particolari sforzi.

Secondo Bartlett e Ghoshal [33], il modo migliore per superare tali problematiche è agire non tanto sugli aspetti operativi e organizzativi della struttura, quanto piuttosto sugli aspetti psicologici di chi vi lavora. Il loro studio basato sull'osservazione di alcune organizzazioni matriciali di successo ha fatto venire alla luce tre aspetti da implementare in modo da creare un ambiente condiviso e unito: costruire una visione d'insieme dell'azienda e un *senso di appartenenza* in ogni livello gerarchico; la presenza di un'efficace *funzione di risorse umane* capace di valorizzare le capacità dei manager e dei dipendenti; rendere le capacità e le idee dei manager di divisione o di funzione parti integranti della strategia *Corporate*.

Le organizzazioni a matrice possono poi essere ancora distinte sulla base di:

- l'esistenza, o l'inesistenza, di un project manager responsabile del progetto, l'ambito della sua responsabilità e l'autorità conferitagli rispetto alle risorse che lavorano nello stesso progetto;
- il grado di separazione tra le risorse che lavorano in un progetto e le funzioni aziendali a cui appartengono;
- il grado con cui il progetto richiede risorse altamente specializzate;
- il grado con cui il progetto richiede uno stretto coordinamento tra le funzioni aziendali. In questo contesto, il coordinamento implica l'identificazione di soluzioni equilibrate ai compromessi tecnici di progettazione che riguardano diverse funzioni aziendali.

Mescolando queste quattro caratteristiche, si possono definire quattro forme a matrice. La figura 3.9 ha mostrato la struttura 'funzioni/divisioni', mentre le figure 3.10, 3.11 e 3.12 rappresentano le altre tre forme, con le funzioni rappresentate dalle barre verticali, i manager con punti neri, mentre i cerchi tratteggiati rappresentano le risorse coinvolte nel progetto:

- *A matrice leggera*. Questa forma organizzativa (Figura 3.10) può essere considerata come un adattamento in qualche modo minore della forma funzionale (Figura 3.9), mirata a risolvere il problema di coordinamento che è stato evidenziato sopra. Ha il vantaggio di richiedere ad un'organizzazione tradizionale,

orientata alle funzioni, di apportare un cambiamento minimo alle abitudini di lavoro e alla cultura organizzativa. Il lavoro viene ancora svolto all'interno delle funzioni da risorse che non sono permanentemente assegnate al progetto. Tuttavia, il coordinamento tecnico è eseguito da un team 'leggero' composto da un project manager e un rappresentante per ogni funzione. Né il project manager, né i rappresentanti funzionali hanno autorità formale sulle risorse che stanno lavorando al progetto. Tuttavia, grazie alla frequente interazione, sono nella posizione di influenzare il loro lavoro e hanno l'opportunità di creare un efficace flusso di informazioni che può risolvere la maggior parte dei problemi di coordinamento ex-ante ed ex-post. Lo svantaggio principale della forma di squadra leggera sta nell'ambiguità tra la responsabilità data al project manager - che di solito consiste nel consegnare i risultati del progetto prescritti in tempo e nel budget - e la sua mancanza di autorità formale.

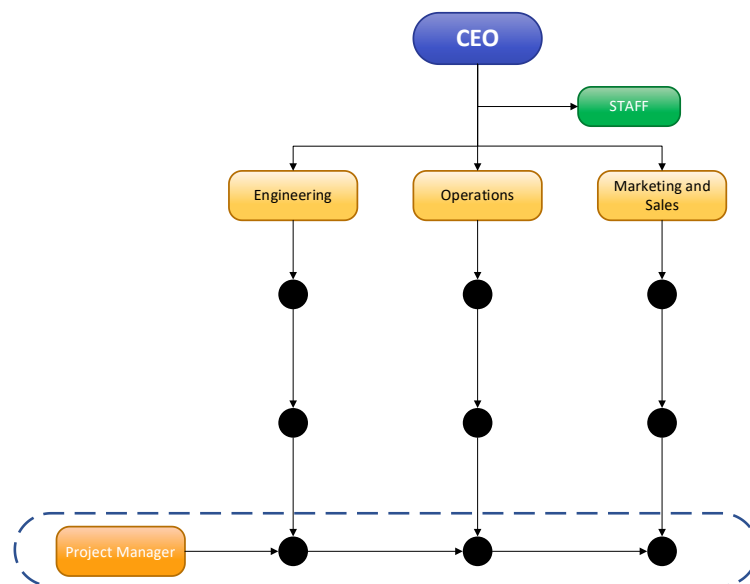


Figura 3.10: Schema grafico di una struttura matriciale leggera

- *A matrice pesante.* Questa forma organizzativa (Fig. 3.11) corrisponde a un'organizzazione a matrice, in cui le funzioni hanno la responsabilità di sviluppare risorse tecnicamente competenti, che sono poi formalmente assegnate a uno o più progetti. Le risorse lavorano ancora all'interno delle funzioni, devono riferire ai manager di linea riguardo alle loro prestazioni tecniche, ma riferiscono ai team leader e ai project manager per il loro lavoro nel progetto. Il coordinamento inter-funzionale diventa molto più forte, dato che le risorse sono assegnate ai progetti e fortemente coinvolte nella sua evoluzione. Inoltre, ai project

manager viene data autorità formale sulle risorse e sono nella posizione di risolvere qualsiasi problema possa sorgere. Questa forma organizzativa è quindi abbastanza adatta ai progetti che implicano un cambiamento architetturale. Allo stesso tempo, questa forma ha anche alcuni svantaggi, il principale dei quali è il costo derivante dal personale coinvolto nella gestione del progetto, e dall'impossibilità di utilizzare il pooling delle risorse, che può portare all'inattività delle risorse. Inoltre, il profondo coinvolgimento delle risorse nei progetti può portare a un certo grado di separazione dalle loro funzioni tecniche, che a sua volta riduce la loro specializzazione e - potenzialmente - la loro competenza tecnica. Un ultimo e principale svantaggio della forma pesante del team di progetto è legato alla complessità del doppio meccanismo di reporting. Nel caso delle aziende basate sul progetto, questo problema è di solito abbastanza gestibile, poiché le risorse sono abituate a lavorare in un'organizzazione a matrice, e perché c'è una chiara separazione nei compiti delle funzioni (cioè, nutrire le risorse) e dei progetti (cioè, usare queste stesse risorse per creare valore economico all'interno dei progetti). Il problema può invece essere abbastanza grave nel caso di organizzazioni che non sono basate su progetti. In questo caso, le funzioni potrebbero vedere l'assegnazione di risorse al lavoro di progetto come un ostacolo alle loro normali operazioni, il che può portare a tensioni o all'assegnazione di personale 'di seconda scelta'.

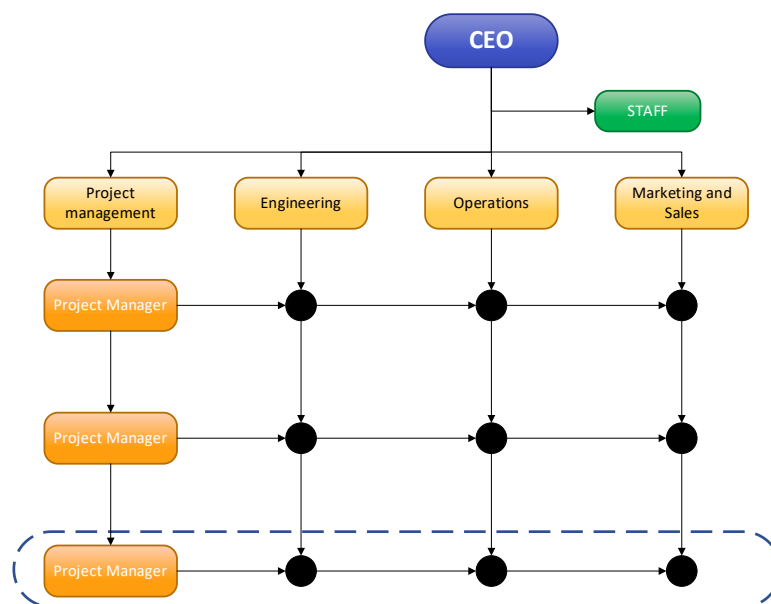


Figura 3.11: Schema grafico di una struttura matriciale pesante

- *Team autonomi.* In questo caso (fig. 3.12), l'organizzazione tira fuori le risorse dalle funzioni e crea un team che è completamente autonomo, geograficamente co-locato, e sotto la completa supervisione di un project manager. Questa disposizione porta ad un coordinamento molto stretto tra gli elementi del team e le fasi del progetto. La separazione dalle funzioni aziendali permette una maggiore libertà di sperimentare ma - d'altra parte - un minor grado di specializzazione e capacità di attingere alle competenze aziendali esistenti. Inoltre, la natura autonoma del team porta a una minore efficienza, poiché la capacità deve essere assegnata ex-ante al team di progetto, senza fare affidamento su altro personale appartenente alle funzioni. Questa forma organizzativa è quindi adatta a progetti che implicano innovazioni radicali e/o che distruggono le competenze. Un altro aspetto critico è associato alla durata del progetto. I team autonomi funzionano bene sia per progetti con durata molto breve (per esempio, una task force creata per risolvere un problema urgente, o per sviluppare rapidamente un concetto di prodotto radicalmente nuovo) o per progetti che effettivamente non finiranno mai, perché il team diventa il nucleo di una nuova e permanente divisione aziendale. Al contrario, può essere abbastanza difficile sciogliere un team di questo tipo alla fine di un progetto a medio-lungo termine (ad esempio, 2-3 anni), poiché le risorse dovranno essere reintegrate nelle loro funzioni originali dopo una lunga assenza, durante la quale i percorsi di carriera nella funzione possono essersi evoluti sostanzialmente, mentre le loro competenze possono essere diventate obsolete.

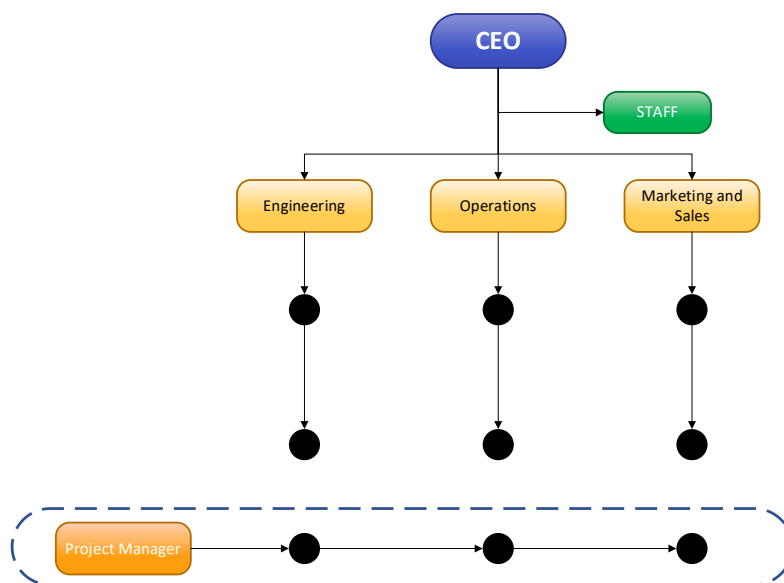


Figura 3.12: Schema grafico di una struttura funzionale con team autonomo

Capitolo 4. L'inserimento di Agridea nel portafoglio di Stranaidea

4.1 Gli elementi caratterizzanti di Agridea in Stranaidea

Il primo passo del progetto è stato quello di apprendere di più sulla *vision* della cooperativa e di dare un primo sguardo all'organizzazione della cooperativa. Le informazioni raccolte derivano soprattutto dall'intervista di Lorena Cugusi, presidente della cooperativa. Gli aspetti più operativi legati all'erogazione dei singoli servizi verranno esposti molto più dettagliatamente nel quinto capitolo.

1) *La storia*: Agridea nasce nel 1992 come *spinoff* di Stranaidea. Il gruppo era inizialmente composto da cinque soci che nel 1993 si videro affidato il primo cimitero. Il lavoro continuò a regime fino al 1995, quando Agridea si staccò dalla cooperativa madre per cimentarsi in un percorso separato; quell'anno infatti venne a crearsi a Torino una realtà, il "Consorzio Verde", che aveva come obiettivo lo sviluppo sociale della città. Il Consorzio era formato da quattro cooperative sociali (tra le quali Agridea), e ad esso era stata affidata dal Comune la gestione delle aree verdi pubbliche e di alcuni cimiteri locali, il numero dei quali crebbe negli anni. Dopo qualche anno Agridea, che ormai contava venticinque soci, affrontò un momento di forte crisi, causato dalla decisione di uscire dal Consorzio Verde: nel 2001 rimase con solo un cimitero da gestire. Tra il 2003 e il 2005, vinse un appalto e riuscì a entrare nel settore della raccolta differenziata. La cooperativa in quegli anni contava trenta soci, numero che continuerà ad aumentare per tutto il ventennio successivo fino ad arrivare ai 100 odierni. Negli ultimi anni inoltre, grazie a un numero sempre crescente di cimiteri che i Comuni decidevano di affidare a enti privati, Agridea è riuscita a riappropriarsi della gestione di un gran numero di essi.

2) *La mission*: favorire l'inserimento lavorativo a persone appartenenti a categorie fragili, sfruttando le possibilità lavorative che riesce a ottenere tramite appalti o committenze private. Il servizio erogato da Agridea dunque è duplice: da una parte, offre servizi di manutenzione e di attività collegate ad aree verdi, cimiteri e

servizio di raccolta differenziata; dall'altra, ha come missione l'inserimento lavorativo. Agridea è composta da quattro settori:

- **Verde:** si occupa di curare le aree verdi dei Comuni nei quali Agridea ha vinto l'appalto. Occasionalmente, è chiamata anche da privati (imprese o cittadini) per svolgere attività simili.
- **Cimiteri:** si occupa della cura dei cimiteri con tutte le attività connesse, come funerali, tumulazioni e mantenimento. Occasionalmente, è chiamata anche da agenzie di onoranze funebri o privati.
- **Ambiente:** si occupa della pulizia di alcuni mercati rionali, del centro storico di Rivoli e della gestione di alcuni centri di raccolta. In passato, si è anche occupato della raccolta porta-a-porta dei rifiuti. Tra i tre settori, è quello con le attività più standardizzate.
- **Manutenzioni:** chi fa parte di questo settore si occupa di attività manuali 'trasversali', cioè comuni nei luoghi di lavoro di ogni settore. Per esempio, nei cimiteri spesso è richiesta la sistemazione di un vialetto o di un loculo, o nel settore Verde la riparazione di panchine o staccionate. Inizialmente queste attività erano svolte dalle persone presenti in loco e a causa di ciò spesso venivano messe in coda. Con l'avvento di Manutenzioni, è stato possibile agire in maniera più rapida sfruttando le stesse competenze.

2) *Le risorse umane:* i dipendenti uomini e donne appartenenti a diverse categorie sociali ma accomunati dal bisogno di essere integrati nel mondo lavorativo; il 40% del personale rientra nelle categorie definite nell'articolo 4 comma 1 della legge 381/1991 (Disabilità, Psichiatria, Carcere e Dipendenza), mentre la frazione restante rientra in categorie quali rifugiati o disoccupati.

3) *La gestione organizzativa:* durante il suo rapporto lavorativo (che potrebbe prevedere un periodo iniziale di tirocinio), la cooperativa offre la possibilità di cambiare attività. Questa rotazione delle mansioni da una parte 'orienta' il beneficiario all'interno dell'organizzazione così che riesca a familiarizzare con l'intero ecosistema della cooperativa, dall'altra diventa uno strumento molto efficace in mano ad Agridea per rispondere in maniera molto elastica alle variazioni del fabbisogno del personale all'interno di ogni settore. I responsabili, per motivi legati alle competenze acquisite ma anche (e soprattutto) dalla disponibilità, sono scelti

tra le fila interne. Sotto di essi, in ogni settore sono presenti dei capisquadra, i referenti e infine i singoli operatori.

4.2 Gli obiettivi operativi del nuovo progetto

In questo contesto va a inserirsi l'analisi dei processi per Agridea, volta all'integrazione nell'architettura a matrice di Stranaidea e alla definizione dei processi produttivi di Agridea. Ciò ha previsto quindi di:

1. *Definire un processo “user-centered” di Agridea nella matrice Adulti di Stranaidea.* Per raggiungere questo obiettivo, si è reso necessario ‘leggere’ il processo di Agridea dal punto di vista del beneficiario. Il principale ostacolo riscontrato è stato dato dal fatto che la cooperativa aveva da sempre adottato per le sue attività un altro punto di vista: l'utente non era l'unità di analisi del processo, ma la risorsa necessaria per renderlo operativo;
2. *Analizzare i processi di produzione di Agridea, come erogatrice di servizi sul territorio.* Quest'analisi è stata volta a validare le attività operative legate ai servizi erogati dalla cooperativa sul territorio, per comprendere come avviare l'integrazione formale da un punto di vista organizzativo;
3. *Relazionare i processi ad un unico modello usufruibile dal sistema informativo.* Il raggiungimento di questo obiettivo è stato possibile grazie all'utilizzo del modello rappresentazionale IDEFo, che osserva ogni attività del processo in funzione del flusso di informazioni da essa analizzate, del controllo del sistema e delle relazioni esistenti tra le attività. Grazie a questo metodo dunque sono state individuate le informazioni input processate, le informazioni output ottenute, le risorse volte a svolgere tali attività e i vincoli entro i quali esse possono agire;
4. *Individuare la corretta struttura organizzativa per Agridea.* Quest'ultimo passo si è svolto tenendo conto di due principali vincoli: l'architettura avrebbe dovuto 1) essere coerente con l'architettura di Stranaidea e 2) mantenere integra l'identità della cooperativa in modo da sfruttarne tutte le competenze tacite presenti all'interno dell'organizzazione stessa.

4.3 L'approccio al lavoro e il procedimento di studio

Il lavoro di consulenza si è svolto secondo un approccio di *Action Research*, cioè attraverso:

- un rapporto di collaborazione e di confronto fra il Politecnico e gli attori coinvolti, sia nella fase di definizione del problema, sia nella gestione e validazione dell'attività di analisi;
- l'idea che lo studio non debba risultare “neutrale”, ma debba essere agente di cambiamento nell'organizzazione. Ciò affinché lo studio debba rispondere all'esigenza della committenza, ampliando conoscenza e consapevolezza degli strumenti utilizzati e dei risultati ottenuti per poter rendere l'organizzazione consapevole delle azioni e decisioni suggerite dalle evidenze analitiche;
- l'attenzione al contesto ambientale e alle dinamiche organizzative, intese sia come possibili elementi del “problema” (inteso in un contesto di Ricerca Operativa e Problem Solving) che come risorse per il cambiamento;
- la circolarità (alcuni parlano di “ricorsività”) delle analisi e fra “teoria” e “pratica”.

Tale approccio ha permesso di personalizzare il metodo di lavoro rispetto al contesto e all'oggetto di studio, al fine di arrivare ad un risultato che non fosse solo il frutto di elementi analitici e di ricerca sistematica, o che generasse azioni e conseguenze non condivise e imposte rispetto al modo di ragionare e lavorare preesistente, senza promuovere una cultura innovativa all'interno di Stranaidea.

Nello specifico tale approccio ha comportato:

- la scelta delle interviste come mezzo di investigazione primario per l'analisi dei processi. In un caso come Stranaidea, dove i servizi sono pensati da persone per persone, il miglior modo per studiare i processi d'erogazione del servizio è quello di parlare con chi li realizza, piuttosto che comprenderli solamente leggendo i documenti di archivio. Il manuale della qualità, ad esempio, non è mai stato consultato fino alla fine del lavoro, in modo tale da non creare *bias* nelle analisi.

L'obiettivo primario delle interviste è stato quello di facilitare la compilazione di una matrice ideata per applicare la prospettiva di User-Centered Design, che consentisse di ottenere secondo una logica di processo, azione per azione, una descrizione affidabile degli elementi che compongono l'erogazione ai beneficiari;

- un confronto continuo con la committenza e la necessità di creare un team unico di lavoro che non distinguesse tra risorse interne e di consulenza.

Ciascuna analisi, passo-passo, è stata discussa e validata con la direzione Stranaidea. Tali momenti di confronto hanno spesso portato a modifiche proposte da parte del personale Stranaidea sulla base di considerazioni logico-concettuali, che coincidevano con quelle veicolate dal metodo matematico e/o sistematico proposto. In questo modo un ragionamento rigoroso, supportato da strumenti sistematici di supporto alla progettazione, è stato di continuo validato da un ragionamento puramente concettuale, condotto però da chi ha esperienza nel settore;

- una particolare attenzione alla dimensione formativa e comunicativa dell'intervento. Gli strumenti, le analisi ed i risultati non sono solo stati discussi con la direzione, ma anche presentati all'organizzazione. Ciò è avvenuto attraverso tre momenti di condivisione (workshop) distribuiti lungo la durata del progetto;
- la consapevolezza della ricorsività delle analisi e delle azioni. Le attività di progettazione e validazione si sono susseguite in modo continuo, così che il cambiamento non risultasse forzato o imposto, ma oggetto di riflessione in un contesto sereno di co-progettazione.

4.4 La definizione del processo *user centered* di Agridea

Per poter integrare i servizi di Agridea all'interno di Stranaidea che avrebbero rappresentato le attività di *Erogazione* del servizio di inserimento lavorativo, si è reso necessario costruire l'intero processo del servizio in questione e quindi di definire le attività di *Analisi del caso*, *Definizione intervento* e *Analisi e valutazione*. Tali attività non sono state progettate *ex novo*, ma modellate su quelle già svolte in Agridea. Si è quindi proceduto all'individuazione delle attività e alla loro formalizzazione.

La sfida principale affrontata nel formulare sia le domande che le risposte è stata rappresentata dal necessario cambio di prospettiva: Agridea non doveva essere più vista come erogatrice di servizi nei settori Verde, Cimiteri, Ambiente e Manutenzione, ma come servizio stesso volto a migliorare la condizione lavorativa dell'individuo. In altre parole, l'utente non sarebbe stato più la risorsa grazie al cui lavoro l'albero sarebbe stato potato o il mercato ripulito, ma sarebbe stato osservato come beneficiario, come fruitore di un servizio che, attraverso la

potatura di un albero o la pulizia di un mercato, avrebbe migliorato la sua condizione lavorativa e sociale.

Le informazioni riguardanti queste attività sono state raccolte dalle interviste rivolte al management di Agridea, cioè a Lorena Cugusi, a Cristina Morinilli (responsabile di produzione) e a Piero De Rosa (ex-responsabile del personale) e dall'incontro svolto con Federica Celadon (responsabile delle risorse umane di Stranaidea) e con il suo staff, in modo da comprendere le possibili variazioni che queste attività avrebbero avuto una volta integrate dopo la fusione.

4.4.1 Il processo

Il primo contatto tra Agridea e il candidato può avvenire o perché la cooperativa sceglie di selezionare all'esterno nuovi dipendenti o perché il soggetto è attivamente in cerca di lavoro. Dal punto di vista operativo cambia poco tra i due casi: che sia la cooperativa a contattare il candidato o viceversa, la fase di selezione comincia con l'invio da parte del soggetto o dell'ente dei suoi dati anagrafici e del suo CV tramite mail.

Se dall'analisi del curriculum il candidato risulta a prima vista in linea con le competenze minime richieste dalle mansioni aperte, si procede con i colloqui conoscitivi in sede, che possono arrivare fino a un massimo di tre. L'obiettivo dei colloqui è quello di ricavare informazioni più dettagliate sulle *hard* e *soft skills* del candidato e di descrivergli le mansioni aperte.

In base alle competenze possedute dal candidato, il team di selezione del personale individua sia la mansione che più gli si adatta sia il tipo di rapporto da instaurare: nel caso in cui il candidato risulti manchevole di alcune competenze (soprattutto tecniche, come il possesso della patente), gli viene proposto un tirocinio (da 3 a 6 mesi) durante il quale dovrà provvedere a colmare il gap di competenze richieste; se il suo profilo coincide con la figura che Agridea sta cercando, gli verrà direttamente proposto il contratto a tempo determinato. È anche possibile che il candidato sia in possesso di requisiti e competenze interessanti ma che al momento non sia richiesta la sua figura: in questo caso, la sua candidatura viene messa da parte per poter essere considerata in futuro.

Una volta definita la mansione, verrà proposto al candidato il programma operativo di lavoro, nel quale sono descritti i dettagli della mansione. Con la firma del

contratto (o del patto formativo in caso di tirocinio), il beneficiario accetta il programma.

Prima dell'avvio vero e proprio dell'attività, la cooperativa si impegna a erogare a favore del beneficiario i corsi di sicurezza e di formazione e a sottoporlo a una visita medica, la quale potrà confermare l'adeguatezza fisica dell'utente alla mansione.

Durante tutta la durata del tirocinio e del contratto, l'ente viene periodicamente aggiornato sui progressi (o sulle problematiche) riscontrati durante l'erogazione del servizio attraverso degli incontri svolti con la cooperativa e il beneficiario. Durante questi incontri, la cooperativa riferisce all'ente anche le possibili variazioni applicate al progetto, come ad esempio la modifica della mansione.

4.4.2 La formalizzazione

Definito il processo centrato sull'utente, il passo seguente è consistito nell'inserirlo nella piattaforma di Stranaidea tramite l'utilizzo del *template* adoperato nei lavori precedenti volti a sviluppare la piattaforma stessa.



Figura 4.1: Il template utilizzato nello studio dell'Ing. Montagna e della risorsa junior Liosi

La nuova matrice Adulti vedrà Agridea come un nuovo servizio volto a soddisfare il bisogno 'Inserimento lavorativo'. Esso sarà rivolto all'individuo, e non al nucleo familiare o alla comunità. Inoltre, poiché non sono state riscontrate differenze nel processo operativo tra le diverse categorie di utenti, esso andrà collocato nella categoria 'Disagio generico'.

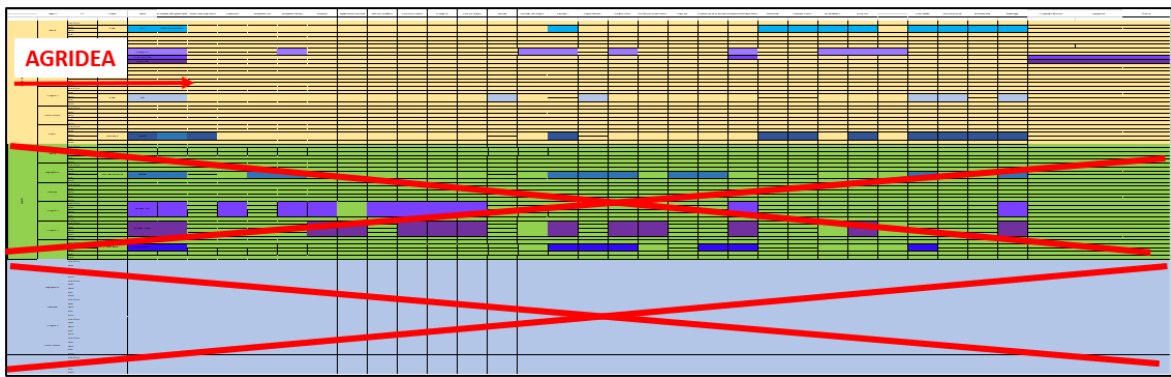


Figura 4.2: Il ruolo del servizio Agridea nella nuova matrice Adulti

Successivamente, grazie a diversi confronti interni e un incontro con Federica Celandon e lo staff HR di Stranaidea, è stato possibile ‘tradurre’ il processo sopra descritto attraverso le attività di piattaforma caratterizzanti la matrice Adulti. In particolare, il processo è stato rappresentato da sei attività:

- *Accoglimento domanda*: individua la ricezione e l’analisi del curriculum vitae del candidato;
- *Assessment*: racchiude i principali momenti di scrematura del processo di selezione, ovvero i colloqui conoscitivi e la visita medica, e gli incontri con l’ente segnalatore;
- *Matching*: è l’attività durante la quale il team di selezione identifica la mansione adatta in funzione del fabbisogno del personale e delle competenze del beneficiario;
- *Patto d’adesione*: indica la formalizzazione del rapporto di lavoro tra la cooperativa e il beneficiario attraverso la firma del contratto o del patto formativo;
- *Progetto formativo*: racchiude le scelte volte a definire i dettagli di erogazione (come gli orari, i giorni o il posto di lavoro), anche in base alle esigenze del beneficiario;
- *Dimissione e accompagnamento*: indica le giornate lavorative, ovvero l’erogazione vera e propria del servizio.

Accoglimento domanda, Assessment e Matching rientrano nel modulo di Analisi del caso; Patto di adesione e Progetto formativo in Definizione intervento; Dimissione e accompagnamento rappresenta l’attività di Erogazione e infine Monitoraggio rientra in Analisi e valutazione. Coerentemente con gli altri processi

del settore Adulti di Stranaidea, è stata individuata anche l'attività di Monitoraggio collocata nel processo di Project management. Si tratta di un'attività svolta periodicamente che mira ad analizzare i progressi o le problematiche venute fuori durante l'erogazione del servizio. Il verbale risultante verrà utilizzato come materiale di discussione durante l'incontro con l'ente.

4.4.3 La rappresentazione tramite IDEFo

L'ultimo passaggio ha previsto la rappresentazione del processo attraverso il metodo IDEFo, in modo da ottenere un supporto per l'integrazione del servizio Agridea nel sistema informativo di Stranaidea (vedi figure 4.4 e 4.5).

Dato il livello di dettaglio e rigore richiesti dal modello, è stato necessario venire a conoscenza di ogni input, output, risorsa o vincolo di ogni attività. A tal fine, i responsabili delle due cooperative sono stati nuovamente chiamati a partecipare a ulteriori interviste, le cui domande riferite a ogni attività erano categorizzate in base alla variabile della quale volevano ricavare le informazioni.

Accoglimento domanda

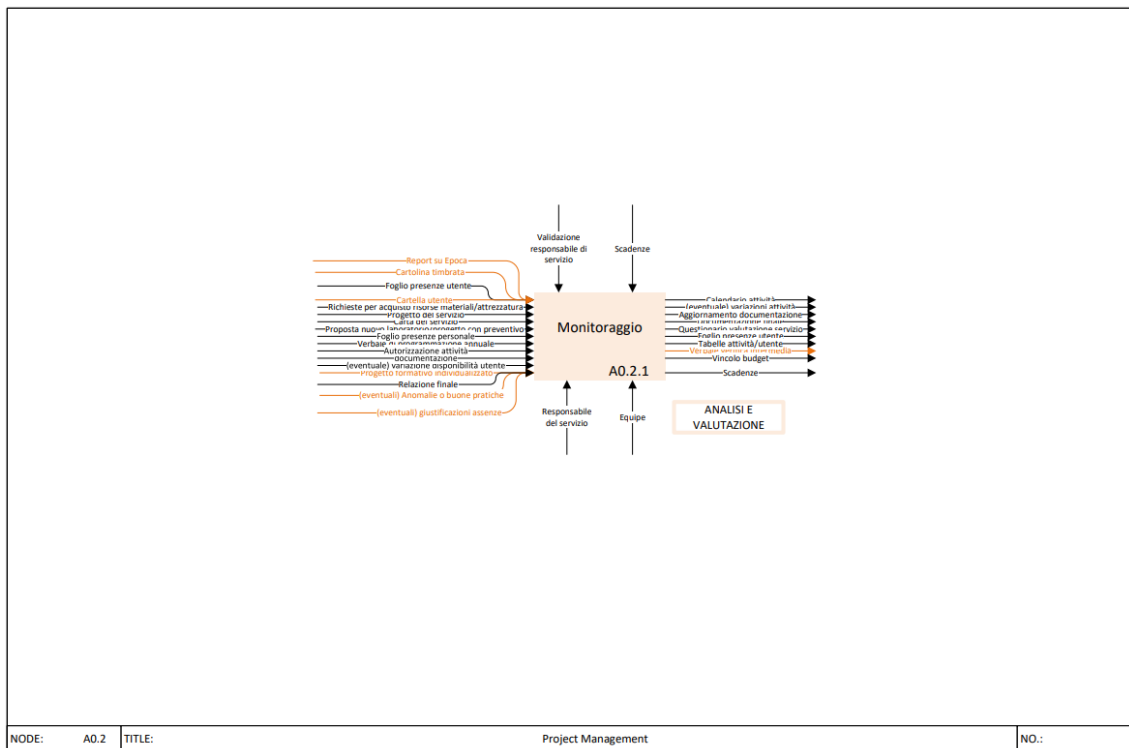
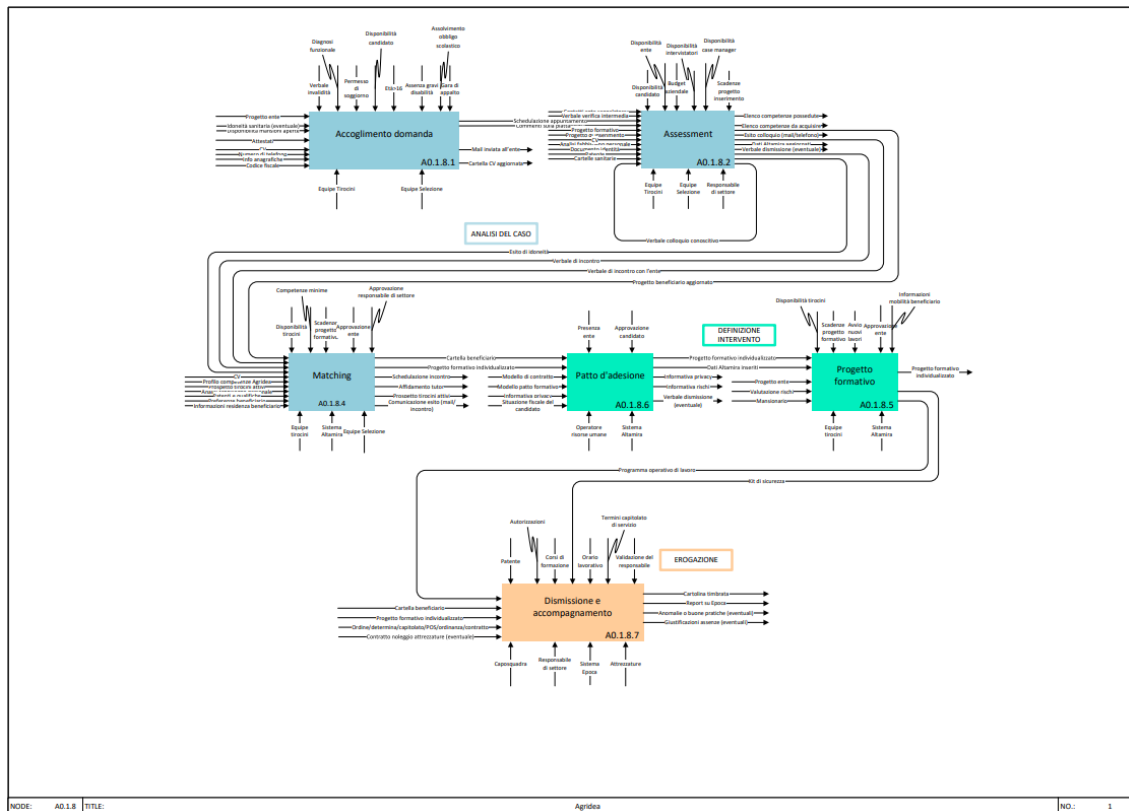
- **Input**
 1. In cosa consiste la segnalazione di un candidato alla cooperativa? È necessaria una mail, il contatto diretto o è necessaria anche una scheda di segnalazione?
 2. Quali sono i documenti anagrafici richiesti al candidato?
 3. Oltre al CV, è richiesto l'invio di una lettera motivazionale?
 4. Sono richiesti documenti che indichino la condizione medica del candidato?
 5. Sono richiesti documenti che certifichino la situazione di svantaggio del candidato? Variano in base alla categoria di appartenenza?
 6. Se il candidato non è di nazionalità italiana, sono richiesti documenti che certifichino la sua permanenza in Italia?
 7. Se il candidato è un carcerato, sono richiesti particolari documenti relativi alla sua condizione?
 8. L'intervista a cui viene sottoposto il candidato, è uguale per tutti? È possibile visionarla?
- **Output**
 1. Quali sono in linea generale le informazioni che si vogliono ottenere durante la chiamata?
 2. Durante o dopo la chiamata, è richiesto che venga compilata una scheda (o un qualsiasi altro documento) che tenga traccia delle informazioni raccolte?
 3. Attraverso quale modalità viene informato il candidato riguardo gli esiti della chiamata e la data del possibile colloquio conoscitivo?
- **Risorse**
 1. Chi si occupa della ricezione e raccolta dei curriculum dei candidati?
 2. Chi si occupa di contattare il candidato?
- **Vincoli**
 1. Qual è l'età minima di accettazione del candidato? Quale l'età massima?
 2. Affinché l'utente possa candidarsi, è necessario che abbia un reddito minimo (o massimo) e delle referenze?
 3. È necessario che l'utente sia già disoccupato?
 4. Quali sono le caratteristiche fisiche del candidato in assenza delle quali dovrà essere scartato?
 5. È necessario che il candidato abbia una fedina penale pulita?
 6. Esiste un numero massimo di posti lavorativi all'interno della cooperativa? E un numero minimo?

Assessment

- **Input**
 1. Tra i documenti già usati come input per la fase di "Accoglimento domanda", quali tra questi verranno utilizzati come base di partenza per il colloquio conoscitivo?
 2. Quali sono i file di resoconto venuti fuori dalle precedenti fasi di "Accoglimento domanda" e "Incontro con ente segnalatore" che verranno utilizzati per il colloquio?
 3. L'intervista a cui viene sottoposto il candidato, è uguale per tutti? È possibile visionarla?
 4. Per agevolare questa fase, è richiesto che il candidato compili un questionario?
 5. Qual è la documentazione richiesta all'utente prima di sottoporlo alla visita medica?
 6. Il medico che porterà avanti la visita ha già un rapporto stabile con la cooperativa o deve essere stipulato un nuovo accordo ogniqualvolta arrivi un nuovo candidato?
- **Output**
 1. Quali sono le informazioni che si vogliono ottenere durante il colloquio? Dove vengono raccolte?
 2. Viene redatto un documento che raccoglie le impressioni e i vari appunti degli intervistatori?
 3. Quale documento raccoglie le informazioni venute fuori dalla visita medica? Quest'ultimo, una volta redatto, per motivi di privacy viene tenuto dal medico (il quale dovrà comunque compilare un altro documento di sintesi per informare la cooperativa) o arriva direttamente in mano a Stranaidea?
 4. Attraverso quale modalità il candidato viene avisato del risultato del colloquio e della visita medica?
- **Risorse**
 1. Chi si occupa di portare avanti il colloquio? Deve essere presente anche l'ente?
 2. Il medico che visita il candidato è interno alla cooperativa o è un esterno?
- **Vincoli**
 1. Quanti sono i colloqui che il candidato deve affrontare?
 2. Per la schedulazione del questionario è necessario verificare la disponibilità dell'intervistato e degli intervistatori?
 3. Ci sono scadenze da rispettare?
 4. All'intervistatore sono richieste particolari competenze?

Figura 4.3: Esempi di domande svolte per rappresentare il processo con il modello IDEFo

Infine, grazie ai dati raccolti è stato possibile realizzare il modello, e successivamente a un incontro di validazione è venuto fuori il risultato finale:



Gli output dell'attività di Dismissione e accompagnamento andranno a rappresentare gli input dell'attività di Monitoraggio, presente all'interno del nodo Project Management; terminata la fase di Monitoraggio, che rappresenta l'incontro per la verifica intermedia, il verbale venuto fuori dall'attività verrà utilizzato come input per l'incontro con l'ente, inglobato nell'attività di Assessment. Ciò ovviamente rientra nella vista di tutti i processi di Stranaidea.

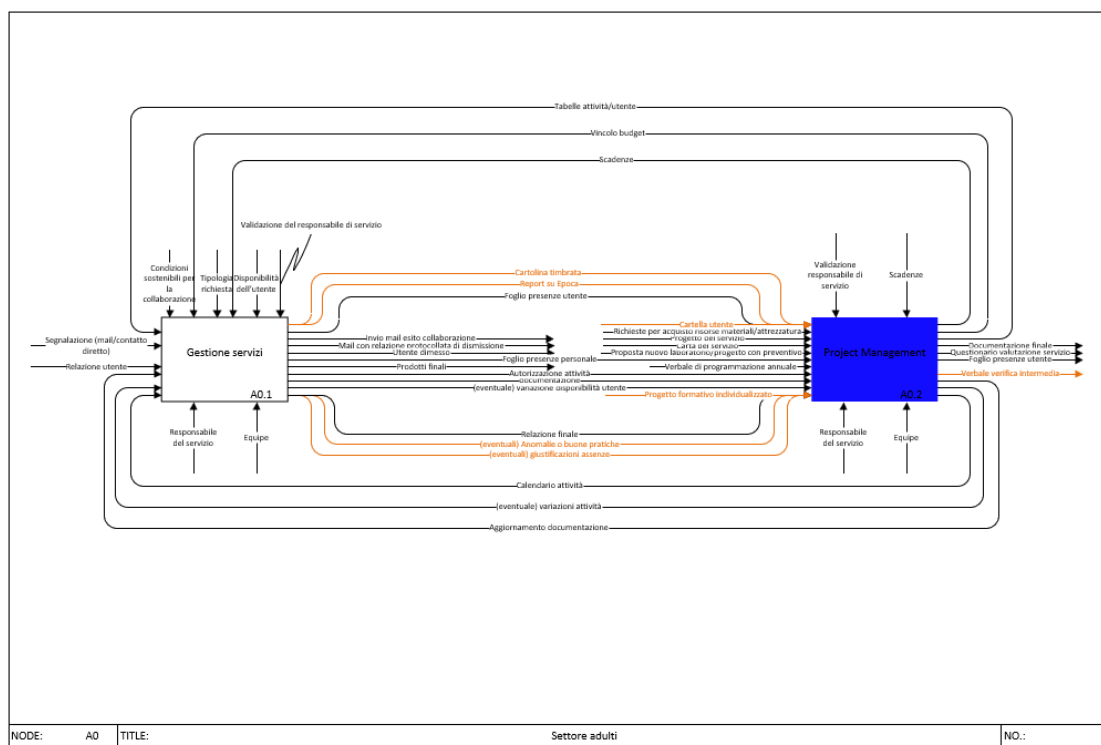


Figura 4.6: L'attività di Monitoraggio nel nodo di Project Management di Stranaidea

Capitolo 5. L'organizzazione di Agridea

5.1 L'obiettivo

Il secondo modulo del progetto ha previsto l'analisi dell'organizzazione interna di Agridea, la quale fondendosi con la cooperativa Stranaidea ne diventa *un'importante divisione* all'interno del dominio erogazione *con alto livello di autonomia*.

I servizi di Agridea, infatti, rappresentano lo strumento attraverso il quale Stranaidea eroga il suo servizio di inserimento lavorativo. In questo capitolo si andrà a indagare *come funziona* questo strumento e l'importanza della misurazione della sua efficienza.

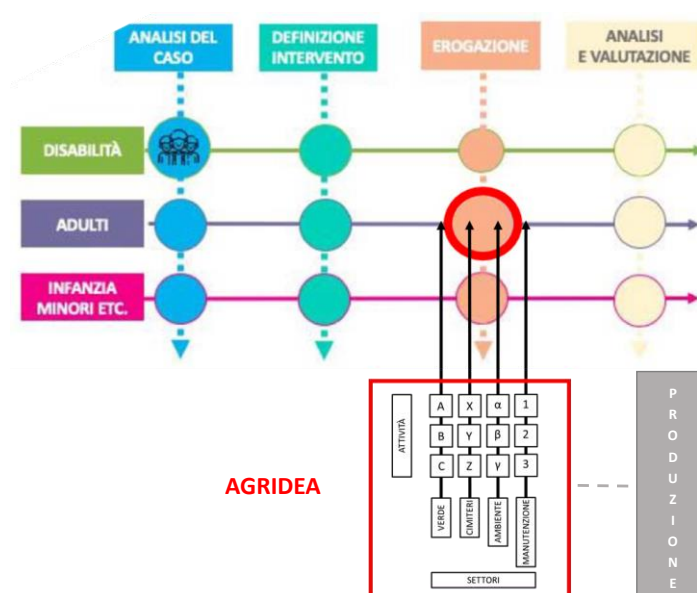


Figura 5.1: L'intersezione tra le due organizzazioni

Il lavoro si è svolto partendo da alcuni documenti di Agridea che fornivano una descrizione generale di ogni mansione. Integrando queste informazioni con quelle raccolte durante le interviste volte a indagare sul processo orizzontale, è stato possibile realizzare una prima versione dei processi, rappresentati utilizzando inizialmente la metodologia del *Business Model Diagram* e *successivamente adottando il modello IDEFO*, in modo da garantire con la rappresentazione dei processi di Stranaidea. Al netto di alcune imprecisioni nelle prime fasi di analisi, i due modelli di rappresentazione hanno portato alle stesse evidenze. Le attività di analisi e validazione si sono susseguite in modo continuo, così che il

risultato fosse conseguente a riflessioni condivise in un contesto sereno di co-progettazione.

5.2 I settori

In questo paragrafo verranno descritti i processi di erogazione dei principali servizi offerti dalla cooperativa, divisi per settori.

È bene sottolineare che, seppure l'obiettivo principale fosse la rappresentazione tramite IDEF0 della singola giornata lavorativa, si è considerato opportuno includere alcune attività svolte non quotidianamente ma periodicamente, quali Formazione della squadra di lavoro, poiché le squadre sono spesso soggette a forte variabilità, a causa dell'incostanza di alcuni operatori dovuta alla loro condizione di fragilità, e Riepilogo attività, che racchiude tutti quegli output che poi andrebbero a costituire alcuni degli input dell'attività di Monitoraggio.

Per tutti i processi, si è provveduto a predisporre anche le schede Excel censiti tutti gli elementi informativi.

5.2.1 Verde

Il processo produttivo del settore del Verde incorpora in sé i processi di sedici servizi, uno dei quali ('Rimozione materiali di risulta da manutenzione verde') è stato considerato come modulo di alcune delle quindici attività rimanenti che ne richiedevano l'attuazione. In particolare, si è notato che tutti i servizi del Verde potevano essere delineati partendo da un'unica base comune, alla quale sarebbero stati aggiunti 'moduli' (rappresentati da input/output o da interi blocchi di attività) in base alle esigenze del servizio in questione. Il processo base utilizzato può essere rappresentato in questo modo:

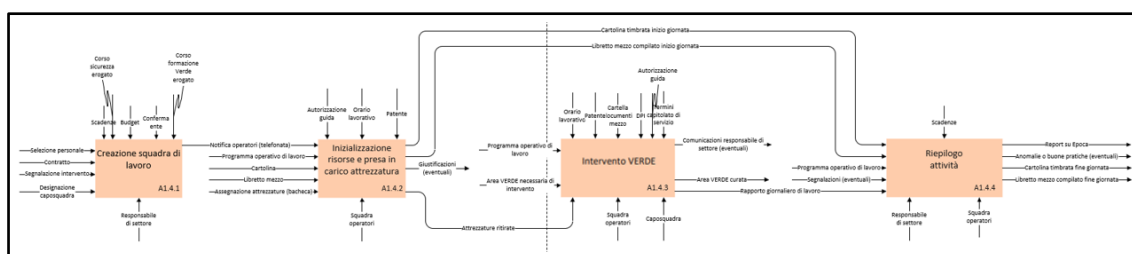


Figura 5.2: Il processo di base

Successivamente, è stato possibile realizzare la rappresentazione tramite IDEFo del processo più completo. È possibile quindi individuare le attività di Accordo lavoro extra, Raccolta materiali di scarto e Conferimento materiali di scarto insieme a input/output presenti in alcuni dei quindici servizi.

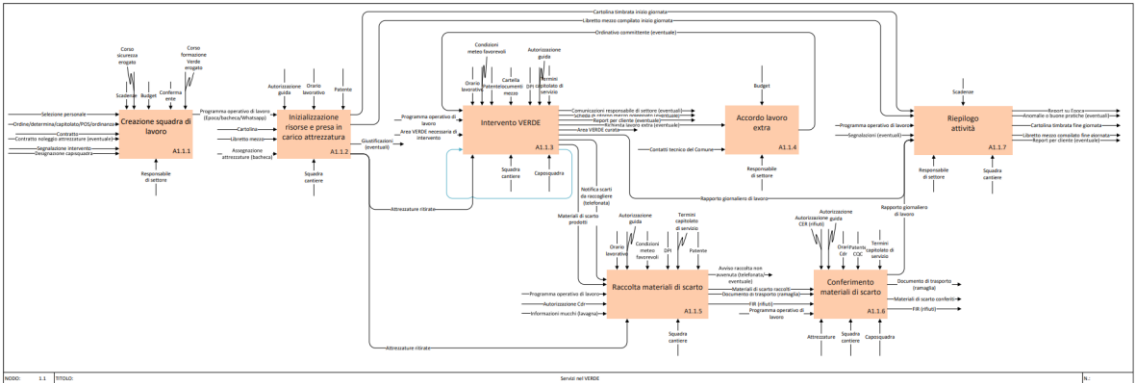


Figura 5.3: Modello IDEFo del processo dei servizi nel Verde

Potatura_Abbattimenti_Tree-climbing_Risanamenti e consolidamenti_Parassitosi_Messa a dimora alberi_Taglio erba_Potatura siepi												
Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control
1.1.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/WhatsApp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenza
	Ordinativo/Debito/Conto/POS/ordinanza	1	1	0								Budget
	Contratto	1	1	0								Conferma extra
	Contratto noleggio attrezzature (eventuale)	1	1	0								Corso sicurezza erogato
	Regolazione intervento	0	1	1								Corso formazione Verde erogato
1.1.2 Inizializzazione risorse e presa in carico attrezzatura	Designazione caposquadra	0	1	1								
	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/WhatsApp)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione guida
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0				Orario lavorativo
	Libretto mezzo	1	1	0	Attrezzature ritirata	0	1	0				Patente
1.1.3 Intervento VERDE	Assegnazione attrezzature	0	1	1	Qualificazioni (eventuali)	1	0	0				
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Area VERDE curata	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo
	Area VERDE: misure di intervento	0	1	1	Scheda di ritorno mezzo noleggiato (eventuale)	1	1	0	Caposquadra	1	1	Condizione mezzo favorevoli
	Ordinativo committente (eventuale)	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0	Attrezzature ritirata	1	0	Patente
					Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1				Cartella documenti mezzo
					Comunicazioni responsabili di settore (eventuali)	0	0	1				DPI
					Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autorizzazione guida
1.1.4 Accordo lavoro extra	Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1	Ordinativo committente (eventuale)	1	1	0	Responsabile di settore	1	1	Termini capitolato di servizio
	Contatti tecnico del Comune	0	1	1								
					Avviso raccolta non avvenuta (telefonata/eventuale)	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo
1.1.5 Raccolta materiali di scarto	Notifica scarti da raccogliere (telefonata)	1	1	0	Materiali di scarto prodotti	0	1	1	Caposquadra	1	0	Condizione mezzo favorevoli
	Materiali di scarto prodotti	0	1	1	Documento di trasporto (fiammiglia)	1	1	0	Attrezzature ritirata	1	0	Patente
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	FIR (rifiuti)	1	1	0				DPI
	Autorizzazione CIR	1	1	0	Materiali di scarto conferiti	0	1	1				Autorizzazione guida
1.1.6 Conferimento materiali di scarto	Informazioni macchi (avviso)	0	0	1								Termini capitolato di servizio
	Materiali di scarto raccolti	0	1	1	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	1	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione CIR
	Documento di trasporto (fiammiglia)	1	1	0	Documento di trasporto (fiammiglia)	1	1	0	Attrezzature	1	0	Autorizzazione guida
	FIR (rifiuti)	1	1	0	FIR (rifiuti)	1	1	0	Caposquadra	1	1	Orari CIR
1.1.7 Ripiegio attività	Programma operativo di lavoro	1	1	0								Patente CIR
	Regolamenti (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0				
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0				

Tabella 5.1: Scheda per i servizi di Potatura, Abbattimenti, Tree-climbing, Risanamenti e consolidamenti, Parassitosi, Messa a dimora alberi, Taglio erba e Potatura siepi

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
1.1.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/Whatsapp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenze	1
	Ordine/determina/capitolato/POS/ordinanza	1	1	0								Budget	1
	Contratto	1	1	0								Conferma ente	1
	Contratto noleggio attrezzature (eventuale)	0	1	0								Corso sicurezza erogato	1
	Segnalazione intervento	0	1	1								Corso formazione Verde erogato	1
	Designazione caposquadra	0	1	1									
1.1.2 Inizializzazione risorse e presa in carico attrezzature	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/Whatsapp)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione guida	1
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0				Orario lavorativo	1
	Libretto mezzo	1	1	0	Attrezzature ritirate	0	1	0				Patente	1
	Assegnazione attrezzature	0	1	1	Giustificazioni (eventuali)	1	0	0					
1.1.3 Intervento VERDE	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Area VERDE curata	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo	1
	Area VERDE necessaria di intervento	0	1	1	Scheda di ritorno mezzo noleggiato (eventuale)	1	1	0	Caposquadra	1	1	Condizioni mezzo favorevoli	1
	Ordinativo commitente (eventuale)	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0	Attrezzature ritirate	1	0	Patente	1
					Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1				Cartella documenti mezzo	1
					Comunicazioni responsabile di settore (eventuali)	0	0	1				DPH	1
					Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autorizzazione guida	1
					Notifica scarti da raccogliere (telefonata)	0	1	0				Termini capitolato di servizio	1
					Materiali di scarto prodotti	0	1	1					
1.1.4 Accordo lavoro extra	Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1	Ordinativo commitente (eventuale)	1	1	0	Responsabile di settore	1	1	Budget	1
	Contatti tecnico del Comune	0	1	1									
1.1.5 Raccolta materiali di scarto	Notifica scarti da raccogliere (telefonata)	1	1	0	Avviso raccolta non avvenuta (telefonata/eventuale)	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo	1
	Materiali di scarto prodotti	0	1	1	Materiali di scarto raccolti	0	1	1	Attrezzature ritirate	1	0	Condizioni mezzo favorevoli	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0				Patente	1
	Autorizzazione Cdr	1	1	0	FR (frutti)	1	1	0				DPH	1
	Informazioni mucchi (avvisag)	0	0	1								Autorizzazione guida	1
												Termini capitolato di servizio	1
1.1.6 Conferimento materiali di scarto	Materiali di scarto raccolti	0	1	1	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	1	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione CDR	1
	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0	Attrezzature	1	0	Autorizzazione guida	1
	FR (frutti)	1	1	0					Caposquadra	1	1	Orari Cdr	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Materiali di scarto conferiti	0	1	1				Patente CDR	1
1.1.7 Riempio attività	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Report su Epoca	1	1	1	Squadra cantiere	1	1	Scadenze	1
	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Anomalia o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Cartolina timbrata fine giornata	1	1	0					
	Segnalazioni (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0					
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0					

Tabella 5.2: Scheda per i servizi di Innaffiamento, Messa a dimora arbusti, Diserbo e Pulizia generale

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
1.1.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/Whatsapp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenze	1
	Ordine/determina/capitolato/POS/ordinanza	1	1	0								Budget	1
	Contratto	1	1	0								Conferma ente	1
	Contratto noleggio attrezzature (eventuale)	1	1	0								Corso sicurezza erogato	1
	Segnalazione intervento	0	1	1								Corso formazione Verde erogato	1
	Designazione caposquadra	0	1	1									
1.1.2 Inizializzazione risorse e presa in carico attrezzature	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/Whatsapp)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione guida	1
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0				Orario lavorativo	1
	Libretto mezzo	1	1	0	Attrezzature ritirate	0	1	0				Patente	1
	Assegnazione attrezzature	0	1	1	Giustificazioni (eventuali)	1	0	0					
1.1.3 Intervento VERDE	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Area VERDE curata	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo	1
	Area VERDE necessaria di intervento	0	1	1	Scheda di ritorno mezzo noleggiato (eventuale)	1	1	0	Caposquadra	1	1	Condizioni mezzo favorevoli	1
	Ordinativo commitente (eventuale)	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0	Attrezzature ritirate	1	0	Patente	1
					Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1				Cartella documenti mezzo	1
					Comunicazioni responsabile di settore (eventuali)	0	0	1				DPH	1
					Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autorizzazione guida	1
					Notifica scarti da raccogliere (telefonata)	0	1	0				Termini capitolato di servizio	1
					Materiali di scarto prodotti	0	1	1					
1.1.4 Accordo lavoro extra	Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1	Ordinativo commitente (eventuale)	1	1	0	Responsabile di settore	1	1	Budget	1
	Contatti tecnico del Comune	0	1	1									
1.1.5 Raccolta materiali di scarto	Notifica scarti da raccogliere (telefonata)	1	1	0	Avviso raccolta non avvenuta (telefonata/eventuale)	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo	1
	Materiali di scarto prodotti	0	1	1	Materiali di scarto raccolti	0	1	1	Attrezzature ritirate	1	0	Condizioni mezzo favorevoli	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0				Patente	1
	Autorizzazione Cdr	1	1	0	FR (frutti)	1	1	0				DPH	1
	Informazioni mucchi (avvisag)	0	0	1								Autorizzazione guida	1
												Termini capitolato di servizio	1
1.1.6 Conferimento materiali di scarto	Materiali di scarto raccolti	0	1	1	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	1	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione CDR	1
	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0	Attrezzature	1	0	Autorizzazione guida	1
	FR (frutti)	1	1	0					Caposquadra	1	1	Orari Cdr	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Materiali di scarto conferiti	0	1	1				Patente CDR	1
1.1.7 Riempio attività	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Report su Epoca	1	1	1	Squadra cantiere	1	1	Scadenze	1
	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Anomalia o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Cartolina timbrata fine giornata	1	1	0					
	Segnalazioni (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0					
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0					

Tabella 5.3: Scheda per il servizio di Rimozione nidi di processionaria

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
1.1.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/Whatsapp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenze	1
	Ordine/determina/capitolato/POS/ordinanza	1	1	0								Budget	1
	Contratto	1	1	0								Conferma ente	1
	Contratto noleggio attrezzature (eventuale)	1	1	0								Corso sicurezza erogato	1
	Segnalazione intervento	0	1	1								Corso formazione Verde erogato	1
	Designazione caposquadra	0	1	1									
1.1.2 Inizializzazione risorse e presa in carico attrezzature	Programma operativo di lavoro (Epoca/fascia/Whatsapp)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione guida	1
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0				Orario lavorativo	1
	Libretto mezzo	1	1	0	Attrezzature ritirate	0	1	0				Patente	1
	Assegnazione attrezzature	0	1	1	Giustificazioni (eventuali)	1	0	0					
1.1.3 Intervento VERDE	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Area VERDE curata	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo	1
	Area VERDE necessaria di intervento	0	1	1	Scheda di ritorno mezzo noleggiato (eventuale)	1	1	0	Caposquadra	1	1	Condizioni mezzo favorevoli	1
	Ordinativo commitente (eventuale)	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0	Attrezzature ritirate	1	0	Patente	1
					Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1				Cartella documenti mezzo	1
					Comunicazioni responsabile di settore (eventuali)	0	0	1				DPH	1
					Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autorizzazione guida	1
					Notifica scarti da raccogliere (telefonata)	0	1	0				Termini capitolato di servizio	1
					Materiali di scarto prodotti	0	1	1					
1.1.4 Accordo lavoro extra	Richiesta lavoro extra (eventuale)	0	1	1	Ordinativo commitente (eventuale)	1	1	0	Responsabile di settore	1	1	Budget	1
	Contatti tecnico del Comune	0	1	1									
1.1.5 Raccolta materiali di scarto	Notifica scarti da raccogliere (telefonata)	1	1	0	Avviso raccolta non avvenuta (telefonata/eventuale)	0	1	1	Squadra cantiere	1	1	Orario lavorativo	1
	Materiali di scarto prodotti	0	1	1	Materiali di scarto raccolti	0	1	1	Attrezzature ritirate	1	0	Condizioni mezzo favorevoli	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0				Patente	1
	Autorizzazione Cdr	1	1	0	FR (frutti)	1	1	0				DPH	1
	Informazioni mucchi (avvisag)	0	0	1								Autorizzazione guida	1
												Termini capitolato di servizio	1
1.1.6 Conferimento materiali di scarto	Materiali di scarto raccolti	0	1	1	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	1	Squadra cantiere	1	1	Autorizzazione CDR	1
	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0	Documento di trasporto (fiammaja)	1	1	0	Attrezzature	1	0	Autorizzazione guida	1
	FR (frutti)	1	1	0					Caposquadra	1	1	Orari Cdr	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Materiali di scarto conferiti	0	1	1				Patente CDR	1
1.1.7 Riempio attività	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Report su Epoca	1	1	1	Squadra cantiere	1	1	Scadenze	1
	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Anomalia o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Cartolina timbrata fine giornata	1	1	0					
	Segnalazioni (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0					
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0	Report per cliente (eventuale)	1	1	0					

Tabella 5.4: Scheda per i servizi di Sgombero della neve e Salatura

Qualche osservazione:

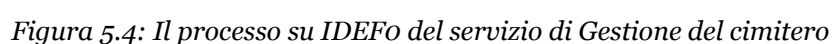
1. Nelle attività di Raccolta e Conferimento materiali di scarto, si è preferito nominare la risorsa non come 'Squadra di rimozione materiali' ma con una terminologia più di alto livello come 'Squadra operatori'. Questa soluzione da una parte permetterà a queste attività di rimanere accese anche per quei servizi che prevedono che la raccolta e il conferimento vengano svolti dalla stessa squadra della mansione (come nel servizio Rimozione nidi di processionaria), dall'altra renderanno la definizione di questa squadra meno rigida e permetterà quindi possibili scambi tra la squadra della mansione e quella di rimozione.
2. Gli input/output o i vincoli più generici, come 'Attrezzature ritirate' o 'Corso formazione Verde erogato', potranno essere integrati dalle informazioni presenti nel programma operativo di lavoro, nel capitolato o dalle decisioni del responsabile di settore. Ad esempio, per il servizio Tree-climbing, nel vincolo 'Corso formazione Verde erogato' andranno specificati i corsi di formazione per tree-climbing, potatura e utilizzo della motosega, oppure nell'input 'Area Verde necessaria di intervento' si andrà a specificare 'Albero necessario di potatura per mezzo di tree-climbing'.

5.2.2 Cimiteri

Nel settore Cimiteri sono stati individuati cinque servizi *core* più il servizio di custodia cimiteriale, caratterizzato da attività di controllo e manutenzione della struttura.

I servizi *core* sono Tumulazione, Estumulazione, Inumazione, Esumazione e Dispersione. Questi servizi possono essere svolti o da una squadra fissa, che si presenta direttamente al cimitero di appartenenza, o da una squadra mobile, che parte dalla sede e si sposta tra i diversi cimiteri; si richiede l'intervento di quest'ultima specialmente nel caso in cui la mansione sia richiesta in cimiteri non gestiti da Agridea. A causa della forte variabilità del programma operativo di lavoro (che funge da base di partenza ma che è suscettibile a possibili modifiche) e della 'natura' delle squadre (alcune fisse, altre mobili), il documento utilizzato per riassumere tutte le attività giornaliere è il foglio ore, che fornisce informazioni relative alle ore lavorative del beneficiario, alle mansioni che ha svolto durante la giornata (sia quelle programmate sia quelle inserite durante l'orario di servizio), e ai

Per i cimiteri di gestione propria è richiesto anche un servizio di custodia, e vede come figura di riferimento il custode. Le attività caratterizzanti questo servizio, come la pulizia, la manutenzione e la gestione dei rifiuti, sono svolte principalmente (ma non unicamente) dalla squadra fissa. A differenza dei servizi sopra descritti che solitamente vengono avviati da un ordinativo del Comune, i servizi caratterizzanti la custodia del cimitero derivano principalmente dal capitolato di servizio, che detta una serie norme volte all'organizzazione della tenuta dell'impianto. Nel trasferire il processo sul modello IDEFO, si è deciso di costruire un unico processo integrante i servizi *core* e il servizio di custodia.



Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
2.1.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (Epoca/luce/WhatsApp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenza	1
	Programmazione servizi cimiteriali	1	0	0								Budget	1
	Comunicazione nuovi servizi cimiteriali	1	1	0								Conferma ente	1
	Cronoprogramma	1	0	0								Conseguenza esigito	1
2.1.2 Inizializzazione risorse e presa in carico attrezzature	Programma operativo di lavoro (Epoca/luce/WhatsApp)	1	1	1	Libretto mezzo completo inizio giornata	1	1	0	Squadra operatori	1	1	Autorizzazione guida	1
	Libretto mezzo	1	1	0	Automezzo recuperato	0	1	0				Orario lavorativo	1
					Escavatore recuperato (eventuale)	0	1	0				Patente	1
					Insufficienti (eventuali)	1	1	0					
2.1.3 Servizio cimiteriale	Programma operativo di lavoro	1	1	1	Servizio cimiteriale svolto	0	1	1	Squadra operatori	1	1	Orari servizio cimiteriale	1
	Servizio cimiteriale da svolgere	1	1	1	Registro cimiteriale	1	0	0	Attrezzatura	1	1	Autorizzazione appaltamento	1
	Registro cimiteriale	1	0	0	Comunicazione famiglia (telefonata/eventuale)	0	1	1	Automezzo recuperato	1	1	Confezione mezzo fuoristrada	1
	Contatti impresa funeraria	0	0	1	Comunicazione problematiche (telefonata/eventuale)	0	1	1	Escavatore recuperato (eventuale)	1	1	DPI	1
	Contatti famiglia	0	0	1	Comunicazione impresa funeraria (telefonata/eventuale)	0	1	1				Termini capitolato di servizio	1
	Visita cimiteriale (telefonata/eventuale)	0	1	1	Verbale attività	1	1	0					
	Visita cimiteriale (telefonata/eventuale)	0	1	1	Scheda codice (eventuale)	1	1	0					
					Foglio ore	1	1	1					
2.1.4 Guardia	Programmazione servizi cimiteriali	1	0	1	Cimitero aperto	0	1	0	Custode	1	1	Orari cimitero	1
	Mansionario	1	0	0	Comunicazioni Comune (eventuali)	0	1	1				Termini capitolato di servizio	
	Cronoprogramma	1	0	1	Scheda codici rifiuti (mail)	1	1	1					
	Comunicazione nuovi servizi cimiteriali (mail)	0	1	1	Comunicazioni responsabile di settore (eventuali)	0	1	1					
2.1.5 Interventi manutentivi	Segnalazioni custode	0	1	1	Materiali di risulta (int. Manutentivo)	0	1	1	Squadra operatori	1	1	Termini capitolato di servizio	1
	Intervento manutentivo da svolgere	0	1	1	Richiesta operazioni VERDE (eventuale)	0	1	1	Attrezzatura	1	1		
	Mansionario	1	0	0	Richiesta operazioni MANUTENZIONE (eventuale)	0	1	1					
	Cronoprogramma	1	0	0	Intervento manutentivo svolto	0	1	1					
2.1.6 Controllo ingressi	Segnalazioni custode	0	1	1	Report intervento manutentivo (eventuale)	1	1	0	Squadra operatori	1	1	Orari cimitero	1
	Foglio mezzo (eventuale)	0	1	1	Materiali di risulta (fatti)	0	1	1	Custode	1	1	Termini capitolato di servizio	1
	Richiesta intervento (mail)	0	1	1	Foglio ore	1	1	1					
	Autorizzazione del Comune	1	1	0									
2.1.7 Pulizia e controllo ritiro rifiuti	Materiali di risulta (servizio cimiteriale)	0	1	1	Foglio ore	1	1	1	Squadra operatori	1	1	Orari cimitero	1
	Materiali di risulta (int. Manutentivo)	0	1	1	Rifiuti ritirati	0	1	1	Custode	1	1	Termini capitolato di servizio	
	Materiali di risulta (fatti)	0	1	1	Area cimiteriale pulita	0	1	0	Attrezzatura	1	1		
	Foglio mezzo	0	1	1	Documento di trasporto firmato	1	1	0					
	Documento di trasporto	1	1	0									
	Scheda codici rifiuti (mail)	1	1	1									
2.1.8 Riutilizzo attività	Libretto mezzo completo inizio giornata	1	1	0	Report su Epoca	1	1	1	Squadra operatori	1	1	Scadenza	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Animale o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Segnalazioni (eventuali)	0	1	1	Rapporto mensile (Rivoli/Collegno/Alghero)	1	1	0	Custode				
	Foglio ore	1	1	0	Libretto mezzo completo fine giornata	1	1	0					

Tabella 5.5: Scheda per il servizio di Gestione del cimitero

Il motivo di tale accorpamento risiede sia nelle connessioni tra i servizi cimiteriali sia nella difficoltà (espressa soprattutto dal responsabile di settore durante le interviste) di gestire i due processi in maniera separata.

Nella trasposizione su IDEFO si è anche preferito non distinguere nelle risorse le squadre fisse e mobili, a causa soprattutto dell'intercambiabilità tra le stesse.

5.2.3 Ambiente

Il settore Ambiente vede l'individuazione di cinque servizi, che possono essere suddivisi in due macro categorie: tre servizi svolgono un'attività di raccolta e conferimento dei rifiuti, mentre i due rimanenti sono rivolti al controllo del conferimento e più in generale alla gestione dell'ecocentro o del centro di raccolta. Questo settore è l'unico dei quattro che vede i suoi servizi separati in due processi differenti. Infatti, pur essendo attività concettualmente della stessa filiera (prima il ritiro e poi il conferimento in un centro di raccolta), nella pratica il conferimento viene svolto in ecocentri e centri di raccolta differenti rispetto a quelli gestiti dalla cooperativa. Inoltre, le squadre di operatori che fungono da risorse ai servizi vedono un'intercambiabilità molto minore rispetto ad esempio al settore cimiteriale.

I servizi di raccolta e conferimento dei rifiuti si differenziano tra loro in funzione della località e del tipo di rifiuti di propria competenza: un servizio infatti viene svolto in alcuni mercati del territorio torinese, nei quali viene svolta la raccolta differenziata, un altro nel centro storico di Rivoli, dove si raccolgono rifiuti non

Anche per i servizi di gestione degli ecocentri e dei centri di raccolta si è deciso di costruire un unico processo. Ciò che differenzia i due tipi di gestione sono soprattutto le categorie di rifiuti che possono esservi conferite: il centro di raccolta infatti permette il conferimento di diverse tipologie di rifiuti, mentre l'ecocentro ha in questo senso vincoli molto più stringenti. Questo però non va a modificare il funzionamento dei processi, che potranno quindi essere equiparati.

Vi sono però alcuni ecocentri o centri di raccolta che non sono gestiti da Agridea ma da un'altra cooperativa. In queste strutture, la squadra di lavoro ha unicamente il compito di controllare il ritiro dei rifiuti da parte delle ditte autorizzate dal CIDIU; poiché questo servizio di controllo è svolto anche nelle strutture gestite da Agridea, esso è già compreso nel processo di gestione e basterà spegnere tutti gli altri blocchi per individuarlo singolarmente.

Nel processo di gestione è stata inserita anche l'attività 'Raccolta RAEE': l'operatore dell'ecocentro una volta a settimana va a distribuire i bidoni dei rifiuti RAEE a Grugliasco e il pomeriggio stesso torna e li riporta all'ecocentro per svuotarli. Seppur sia un'attività più 'autonoma', è comunque molto semplice e standardizzata e può essere considerata come un'altra attività laterale della gestione dell'ecocentro.

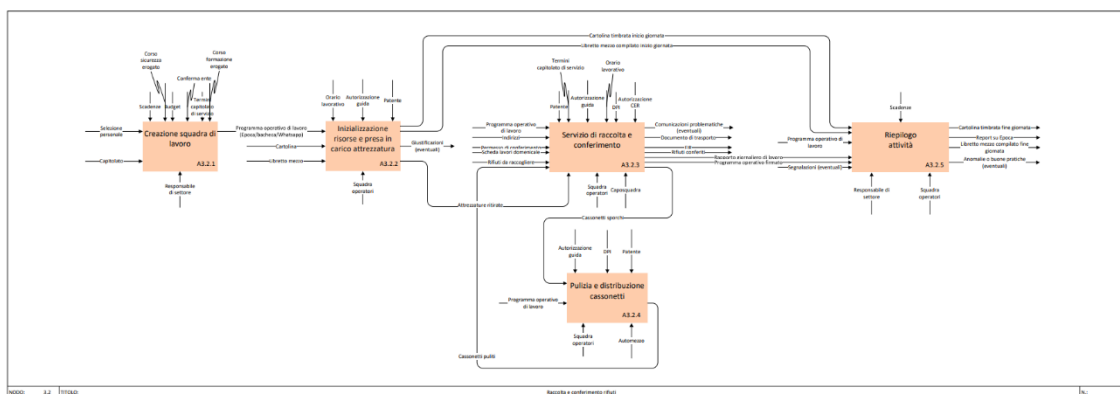


Figura 5.5: Il processo su IDEFO del servizio di Raccolta e conferimento rifiuti

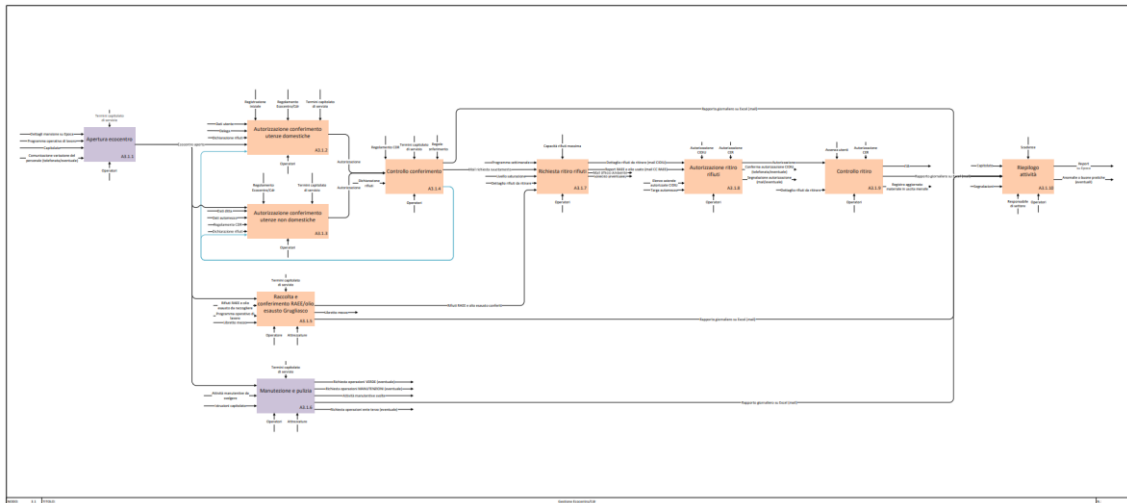


Figura 5.6: Il processo su IDEFo del servizio di Gestione Ecocentro/Cdr

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Controlli	FLAG
3.1.1 Apertura ecocentro/cdr	Dettagli manovra su Epoca Programma operativo di lavoro Capitolato Comunicazione variazione del personale (telefonata/eventuale)	1 1 1 1	0 0 0 0	1 0 0 0	Ecocentro/cdr aperto	1 1 1 1	1 1 1 1	1 0 0 0	Operatori	1 1 1 1	1 1 1 1	Termini capitolato di servizio	1
3.1.2 Autorizzazione conferimento utenze domestiche	Dati utente Chiedo Dichiarazione rifiuti Ecocentro/cdr aperto	1 1 1 1	1 1 1 1	1 0 0 0	Autorizzazione	1 1 1 1	1 1 1 1	0 0 0 0	Operatori	1 1 1 1	1 1 1 1	Registrazione iniziale Regolamento ecocentro/cdr Termini capitolato di servizio	1 1 1 1
3.1.3 Autorizzazione conferimento utenze non domestiche	Ecocentro/cdr aperto Dati ditta Dati automezio Dichiarazione rifiuti	1 0 1 0	1 1 0 0	1 1 0 1	Autorizzazione	0 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	Operatori	1 1 1 1	1 1 1 1	Regolamento ecocentro/cdr Termini capitolato di servizio	1 1 1 1
3.1.4 Controllo conferimento	Autorizzazione Dichiarazione rifiuti	1 1	0 0	1 0	Rapporto giornaliero su Excel (mail) Mail richiesta svuotamento	0 0	1 1	0 1	Operatori	1 1	1 1	Regolamento ecocentro/cdr Termini capitolato di servizio Regole conferimento	1 1 1
3.1.5 Raccolta e conferimento RAE/olio esausto Grigliato	Ecocentro/cdr aperto Rifiuti RAE e olio esausto da raccogliere Programma operativo di lavoro Libretto mezzo	0 0 1 1	1 1 0 0	1 1 0 0	Rifiuti RAE e olio esausto conferito Libretto mezzo Rapporto giornaliero su Excel (mail)	0 0 0 1	1 1 1 1	1 1 1 1	Operatori Astruzionature	1 1 1 1	1 1 1 1	Termini capitolato di servizio	1
3.1.6 Manutenzione e pulizia	Ecocentro/cdr aperto Attività manutenzione da svolgere Istruzioni capitolato Attività manutenzione svolte	0 0 0 1	1 1 1 1	1 1 1 1	Richiesta operazioni VERDE (eventuale) Richiesta operazioni MANUTENZIONI (eventuale) Richiesta operazioni ante terzo (eventuale) Rapporto giornaliero su Excel (mail)	1 0 1 1	1 1 1 1	0 1 1 1	Operatori Astruzionature	1 1 1 1	1 1 1 1	Termini capitolato di servizio	1
3.1.7 Richiesta ritiro rifiuti	Programma settimanale Mail richiesta svuotamento Livello saturazione Dettaglio rifiuti da ritirare	0 0 0 0	1 1 1 1	1 1 1 1	Dettaglio rifiuti da ritirare (mail CIDIU) Report RAE e olio esausto (mail CC RAE) Mail Ufficio Ambiente Sollecito (eventuale)	1 0 0 1	1 1 1 1	1 1 0 0	Operatori	1 1 1 1	1 1 1 1	Capacità rifiuti massima	1
3.1.8 Ripiego attività	Dettaglio rifiuti da ritirare (mail CIDIU) Report RAE e olio esausto (mail CC RAE) Piano aziende autorizzate CIDIU Targa addebiato	1 1 0 1	1 1 1 1	0 0 1 0	Autorizzazione Conferma autorizzazione CIDIU (telefonata/eventuale) Segnalazione autorizzazione (mail/eventuale)	1 0 1	1 0 1	1 0 0	Operatori	1 1 1	1 1 1	Autorizzazione CIDIU Autorizzazione CER	1
3.1.9 Controllo ritiro	Autorizzazione Dettaglio rifiuti da ritirare	1 1	1 1	0 0	RM Rapporto giornaliero su Excel (mail) Registro aggiornato materiale in uscita mensile	1 0 1	1 0 1	1 1 0	Operatori	1 1 1	1 1 1	Assenza effetti Autorizzazione CER	1
3.1.10 Ripiego attività	Rapporto giornaliero su Excel (mail) Capitolato Registrazione (eventuale)	1 1 1	1 1 1	0 0 0	Report su Epoca Anomalie o buone pratiche (eventuali)	1 0 1	1 0 1	1 1 1	Operatori Responsabile di settore	1 1 1	1 1 1	Scadenza	1

Tabella 5.6: Scheda per il servizio di Gestione Ecocentro/Cdr

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
3.1.1 Apertura eccentro/cdr	Dettaglio mansioni su Epoca	1	0	1	Eccentro/cdr aperto	1	1	1	Operatori	1	1	Fermi capitato di servizio	1
	programma operativo di lavoro	1	0	0									
	Capacità	1	1	0									
	Comunicazione variazione del personale (telefonata/eventuali)	1	0	0									
3.1.2 Autorizzazione conferimento utenze domestiche	Dati utente	1	1	1	Autorizzazione	1	1	0	Operatori	1	1	Registrazione iniziale	2
	Delogo	1	1	0								Regolamento eccentro/cdr	1
	Dichiarazione rifiuti											Fermi capitato di servizio	1
	Eccentro/cdr aperto												
3.1.3 Autorizzazione conferimento utenze non domestiche	Eccentro/cdr aperto	1	1	1	Autorizzazione	0	1	1	Operatori	1	1	Regolamento eccentro/cdr	1
	Dati città	0	1	1								Fermi capitato di servizio	1
	Dati automezzo	1	0	0									
	Dati automezzo	1	0	0									
	Dichiarazione rifiuti	0	0	1									
3.1.4 Controllo conferimento	Autorizzazione	1	0	1	Rapporto giornaliero su Excel (mail)	0	1	0	Operatori	1	1	Regolamento eccentro/cdr	1
	Dichiarazione rifiuti	1	0	0	Mail richiesta svuotamento	0	1	1				Fermi capitato di servizio	
												Regole conferimento	
3.1.5 Raccolta e conferimento RAE/olio esausto Gryffau	Eccentro/cdr aperto	0	1	1	Rifiuti RAE e olio esausto conferiti	0	1	1	Operatore	1	1	Fermi capitato di servizio	1
	Rifiuti RAE e olio esausto da raccogliere	0	1	1	Libretto mezzo	0	1	1	Attrezzatura	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	0	0	Rapporto giornaliero su Excel (mail)	0	1	1					
	Libretto mezzo	1	0	0									
3.1.6 Manutenzione e pulizia	Eccentro/cdr aperto	0	1	1	Richiesta operazioni VERDE (eventuale)	1	1	0	Operatori	1	1	Fermi capitato di servizio	0
	Attività manutentive da svolgere	0	1	1	Richiesta operazioni MANUTENZIONI (eventuale)	0	1	1	Attrezzatura	1	1		
	Istruzioni capitato	0	1	1	Richiesta operazioni ente terzo (eventuale)	1	1	1					
					Attività manutentive svolte								
3.1.7 Richiesta ritiro rifiuti	Programma settimanale	0	1	1	Dettaglio rifiuti da ritirare (mail CIDIU)	1	1	1	Operatori	1	1	Capacità rifiuti massima	1
	Mail richiesta svuotamento	0	1	1	Report RAE e olio esausto (mail CC RAE)	0	1	1					
	Livello situazione	0	1	1	Mail Ufficio Ambiente	0	1	0					
	Dettaglio rifiuti da ritirare	0	1	1	Sollecito (eventuale)	1	1	0					
3.1.8 Ripulaggio attività	Dettaglio rifiuti da ritirare (mail CIDIU)	1	1	0	Autorizzazione	1	1	1	Operatori	1	1	Autorizzazione CIDIU	1
	Report RAE e olio esausto (mail CC RAE)	1	1	0	Conferma autorizzazione CIDIU (telefonata/eventuale)	0	0	1				Autorizzazione CER	
	Barica azionata autorizzata CIDIU	0	1	1	Segnalazione autorizzazione (mail/eventuali)	1	1	0					
	Targa autorizzata	1	1	0									
3.1.9 Controllo ritiro	Autorizzazione	1	1	0	FR	1	1	1	Operatori	1	1	Assenza utenti	1
	Dettaglio rifiuti da ritirare	1	1	0	Rapporto giornaliero su Excel (mail)	0	0	1				Autorizzazione CER	
					Registro aggiornato materiale in uscita mensile	1	1	0					
3.1.10 Ripulaggio attività	Rapporto giornaliero su Excel (mail)	1	1	0	Report su Epoca	1	1	1	Operatori	1	1	Scadenza	1
	Capitolato	1	1	0	Anomalia o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabili di settore	1	1		
	Segnalazioni (eventuali)												

Tabella 5.7: Scheda per il servizio di Controllo conferimento in strutture senza gestione propria

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
3.2.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (Epoca/tecnica/Whatsapp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenza	1
	Capitolato	1	1	0								Budget	1
												Conferma ente	1
												Corsi di formazione erogati	1
3.2.2 Inizializzazione risorse e prezzi in carico attrezzature	Programma operativo di lavoro (Epoca/tecnica/Whatsapp)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra operatori	1	1	Autorizzazione guida	1
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0				Orario lavorativo	1
	Libretto mezzo	1	1	0	Attrezzatura ritirata	0	1	0				Patente	1
					Qualificazioni (eventuali)	1	1	0					
3.2.3 Servizio raccolta e conferimento	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Comunicazioni problematiche (eventuali)	0	0	1	Squadra operatori	1	1	Orario lavorativo	1
	Indirizzi	0	0	1	Documento di trasporto	1	1	0	Attrezzatura ritirata	1	0	Autorizzazione CER	1
	Permessi di conferimento	1	1	0	FR	1	1	0				Patente	1
	Scheda lavori domenicale	1	0	0	Rifiuti conferiti	0	1	1				OPH	1
	Rifiuti da raccogliere	0	1	1	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autorizzazione guida	1
	Cassonetti puliti	0	1	1	Programma operativo firmato	1	1	0				Fermi capitato di servizio	1
					Cassonetti spenti	0	1	1					
					Raccolta confermata (eventuali)	0	1	1					
3.2.4 Pulizie e distribuzione cassonetti	Cassonetti spenti	0	1	1	Cassonetti puliti	0	1	1	Squadra operatori	1	1	Autorizzazione guida	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	1					Automezzo			Patente	
												OPH	
3.2.5 Ripulaggio attività	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Report su Epoca	1	1	1	Squadra operatori	1	1	Scadenza	1
	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Anomalia o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	1	1	Cartolina timbrata fine giornata	1	1	0					
	Segnalazioni (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0					
	Programma operativo firmato	1	1	1									
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0									

Tabella 5.8: Scheda per il servizio di Raccolta e conferimento rifiuti aree mercatali

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
3.2.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (Epoca/tecnica/Whatsapp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenza	1
	Capitolato	1	1	0								Budget	1
												Conferma ente	1
												Corsi di formazione erogati	1
3.2.2 Inizializzazione risorse e prezzi in carico attrezzature	Programma operativo di lavoro (Epoca/tecnica/Whatsapp)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra operatori	1	1	Autorizzazione guida	1
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0				Orario lavorativo	1
	Libretto mezzo	1	1	0	Attrezzatura ritirata	0	1	0				Patente	1
					Qualificazioni (eventuali)	1	1	0					
3.2.3 Servizio raccolta e conferimento	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Comunicazioni problematiche (eventuali)	0	0	1	Squadra operatori	1	1	Orario lavorativo	1
	Indirizzi	0	0	1	Documento di trasporto	1	1	0	Attrezzatura ritirata	1	0	Autorizzazione CER	1
	Permessi di conferimento	1	1	0	FR	1	1	0				Patente	1
	Scheda lavori domenicale	1	0	0	Rifiuti conferiti	0	1	1				OPH	1
	Rifiuti da raccogliere	0	1	1	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autorizzazione guida	1
	Cassonetti puliti	0	1	1	Programma operativo firmato	1	1	0				Fermi capitato di servizio	1
					Cassonetti spenti	0	1	1					
					Raccolta confermata (eventuali)	0	1	1					
3.2.4 Pulizie e distribuzione cassonetti	Cassonetti spenti	0	1	1	Cassonetti puliti	0	1	1	Squadra operatori	1	1	Autorizzazione guida	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	1					Automezzo			Patente	
												OPH	
3.2.5 Ripulaggio attività	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Report su Epoca	1	1	1	Squadra operatori	1	1	Scadenza	1
	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Anomalia o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	1	1	Cartolina timbrata fine giornata	1	1	0					
	Segnalazioni (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0					
	Programma operativo firmato	1	1	1									
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0									

Tabella 5.9: Scheda per il servizio di Raccolta e conferimento rifiuti centro storico Rivoli

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Resources	FLAG	DATO	Control	FLAG
5.2.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (poca/bacheca/Whatsapp)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenza	1
	Capitolato	1	1	0								Budget	1
												Conferma carta	1
												Carta sicurezza arrivato	1
5.2.2 Installazione rieme e presa in carico attrezzatura	Programma operativo di lavoro (Epoca/bacheca/Whatsapp)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra operatori	1	1	Autorizzazione guida	1
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0				Orario lavorativo	1
	Libretto mezzo	1	1	0	Attrezzatura ritirata	0	1	0				Patente	1
					Qualificazione (eventuali)	1	1	0					
5.2.3 Servizio raccolta e conferimento	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Comunicazione problematiche (eventuali)	0	0	1	Squadra operatori	1	1	Orario lavorativo	1
	Indirizzo	0	0	1	Documento di trasporto	1	1	0	Attrezzature / ritirata	1	0	Autorizzazione C&B	1
	Permesso di conferimento	1	1	0	FIR	1	1	0				Patente	1
	Chiedi lavoro domenicale	1	0	0	Rifiuto conferiti	0	1	1				GPS	1
	Rifiuti da raccogliere	0	1	1	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autorizzazione guida	1
	Cassonetti puliti	0	1	1	Programma operativo firmato	1	1	0				Termine capitolato di servizio	1
					Cassonetti sporchi	0	1	1					
					Raccolta confermata (eventuale)	0	1	1					
5.2.4 Pulizia e distribuzione cassonetti	Cassonetti sporchi	0	1	1	Cassonetti puliti	0	1	1	Squadra operatori	1	1	Autorizzazione guida	1
	Programma operativo di lavoro	1	1	1					Automezzo			Patente	
5.2.5 Riepilogo attività	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Rapport fa tecnica	1	1	1	Squadra operatori	1	1	Scadenza	1
	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Accomodi o buone pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	1	1	Cartolina timbrata fine giornata	1	1	0					
	Organigrammi (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0					
	Programma operativo firmato	1	1	1									
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0									

Tabella 5.10: Scheda per il servizio di Raccolta porta-a-porta e conferimento sfalci

5.2.4 Manutenzione

Nel settore Manutenzione sono stati accorpati in un unico processo i due servizi principali individuati: Riparazioni e sostituzioni arredo urbano e Piccole manutenzioni. Come è facilmente deducibile, entrambi i servizi in realtà considerano un ventaglio molto variegato di mansioni, che possono andare dall'imbiancare una parete al riparare un rubinetto al montare panchine. L'alta variabilità delle mansioni potrebbe portare a una modifica in giornata del piano operativo di lavoro (fenomeno più frequente rispetto agli altri settori), anche a causa di possibili problematicità riscontrabili solo una volta arrivati sul posto di lavoro, come la mancanza di particolari attrezzi, o l'inserimento di possibili interventi extra. In quest'ultimo caso, sempre dopo previa telefonata al cliente, se si hanno a disposizione le attrezzature adeguate e tempo sufficiente, l'intervento potrebbe pure essere svolto sul momento.

Tutte le modifiche e problematiche riscontrate vengono poi raccolte a fine giornata nel rapporto giornaliero di lavoro.

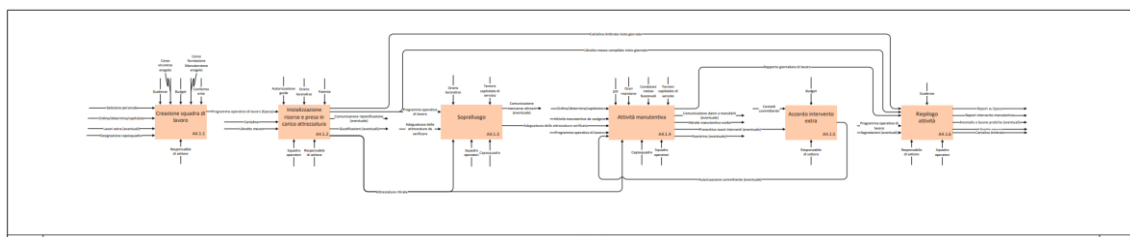


Figura 5.7: Modello IDEFO del processo dei servizi di Riparazioni e sostituzioni arredo urbano e piccole manutenzioni

Attività	Input	DOC	FLAG	DATO	Output	DOC	FLAG	DATO	Risultato	FLAG	DATO	Control	FLAG
4.1.1 Creazione squadra di lavoro	Selezione personale	1	0	1	Programma operativo di lavoro (poca)	1	1	1	Responsabile di settore	1	1	Scadenza	1
	Ordini/determini/capitolato	1	1	0								Budget	1
	Interventi edili (eventuali)	0	1	1								Conferma ente	1
	Designazione caposquadra	0	1	1								Corso sicurezza erogato	1
												Corso formazione Verde erogato	1
4.1.2 Installazione ritratti e presa in carico attrezzature	Programma operativo di lavoro (poca)	1	1	1	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Squadra operatori	1	1	Autoregolazione guide	1
	Cartolina	1	1	0	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Responsabile di settore	1	1	Orario lavorativo	1
	Libretto mappa	1	1	0	Attrezzature ritirate	0	1	0				Patente	1
					Identificazioni (eventuali)	1	1	0					
					Comunicazioni segnalazione (eventuale)	0	1	1					
4.1.3 Sopraluogo	Programma operativo di lavoro	1	1	1	Comunicazione mancata attrezzatura (eventuale)	0	1	1	Squadra operatori	1	1	Autoregolazione guide	1
	Adeguatezza delle attrezzature da verificare	0	1	0	Adeguatezza delle attrezzature verificate	0	1	0	Caposquadra	1	1	Orario lavorativo	1
									Attrezzature ritirate	1	0		
4.1.4 Attività manutentiva	Programma operativo di lavoro	1	1	0	Comunicazioni danni a manufatti (eventuali)	0	1	1	Squadra operatori	1	1	Orario lavorativo	1
	Attività manutentiva da svolgere	0	1	0	Attività manutentiva svolta	0	1	0	Caposquadra	1	1	Autoregolazione CDR	1
	Adeguatezza delle attrezzature verificate	0	1	0	Preventivo nuovi interventi (eventuali)	1	1	1	Attrezzature ritirate	1	0	Patente	1
	Autorizzazione committente (eventuale)	0	1	0	Sottintesa/ricavata (eventuale)	1	1	0	OPN				1
					Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0				Autoregolazione guide	1
												Termini capitolato di servizio	1
4.1.5 Accordo intervento edili	Preventivo nuovi interventi (eventuali)	1	1	1	Autorizzazione committente (eventuale)	0	1	0	Responsabile di settore	1	1	Budget	1
	Contatti committente	0	1	1									
4.1.6 Rapporto attività	Cartolina timbrata inizio giornata	1	1	0	Rapporti su Epoca	1	1	1	Squadra operatori	1	1	Scadenza	1
	Libretto mezzo compilato inizio giornata	1	1	0	Anomalia o lacune pratiche (eventuali)	0	0	1	Responsabile di settore	1	1		
	Programma operativo di lavoro	1	1	1	Cartolina timbrata fine giornata	1	1	0					
	Segnalazioni (eventuali)	0	0	1	Libretto mezzo compilato fine giornata	1	1	0					
	Rapporto giornaliero di lavoro	1	1	0	Rapporto intervento manutentivo	1	1	0					

Tabella 5.11: Scheda per il servizio di Riparazioni e sostituzioni arredo urbano e piccole manutenzioni

Il settore di Manutenzione è spesso considerato un settore trasversale, poiché non è raro che i suoi servizi siano richiesti internamente dagli altri settori, specialmente Verde e Cimiteri. Da qui si denota l'importanza strategica della presenza delle squadre manutentrici, il cui lavoro permette agli operatori degli altri settori di focalizzarsi sui propri doveri. Questo ruolo di supporto, che spesso caratterizza i servizi di Staff, non deve però far distogliere l'attenzione sul principale obiettivo di questo settore, cioè il miglioramento delle condizioni di vita del beneficiario. Questo obiettivo lo rende quindi uno strumento con pari dignità e importanza agli altri tre settori; da qui la necessità di dedicargli un settore apposito.

5.3 La struttura organizzativa per Agridea dentro il dominio Erogazione di Stranaidea

Unendo le nozioni della teoria dell'organizzazione con l'analisi dei processi di produzione di Agridea si è giunti alla conclusione che il modello organizzativo ideale fosse quello per Business Unit, (i.e. Verde, Cimiteri, Manutenzione e Ambiente).

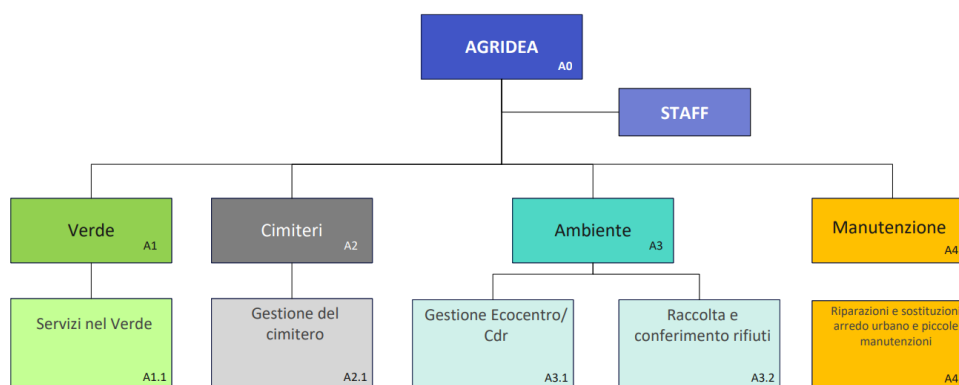


Figura 5.8: Organigramma di Agridea

La scelta di questo particolare modello organizzativo, nonostante possa apparire come ‘poco rivoluzionaria’, è stata in realtà messa in discussione più volte, specialmente nel momento in cui, durante le analisi dei processi, sembrava che essi seguissero uno schema ricorrente composto da quattro fasi (vedi figura 5.9): Creazione squadra, Avvio giornata lavorativa, Erogazione mansione e Riepilogo attività. Tuttavia, tale scelta è stata dettata dai medesimi elementi che avevano guidato la scelta del modello organizzativo di Stranaidea: l'*unità di analisi* e le *competenze richieste per svolgere l'attività*.

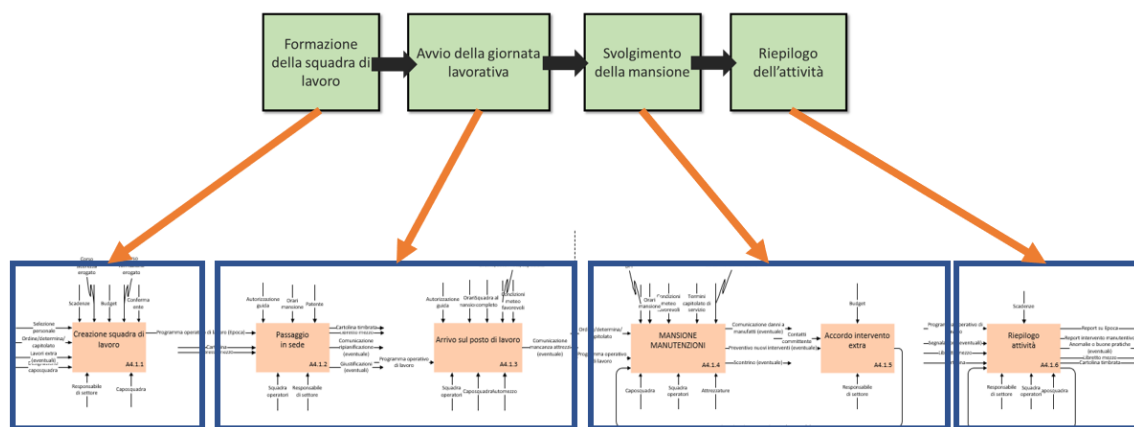


Figura 5.9: Un esempio di come il processo di Manutenzione sembri seguire lo schema delle quattro fasi.

Perché quindi non realizzare una piattaforma di servizio e proiettarla sulla struttura dell'organizzazione rendendola una struttura a matrice, esattamente come è stato fatto per Stranaidea?

Se a prima vista una soluzione del genere potrebbe sembrare accettabile, andando più a fondo nella teoria stessa della struttura matriciale si capirà che i ragionamenti sopra esposti traggono in errore.

Per capire meglio le motivazioni, si prenderà come modello proprio la matrice di Stranaidea.

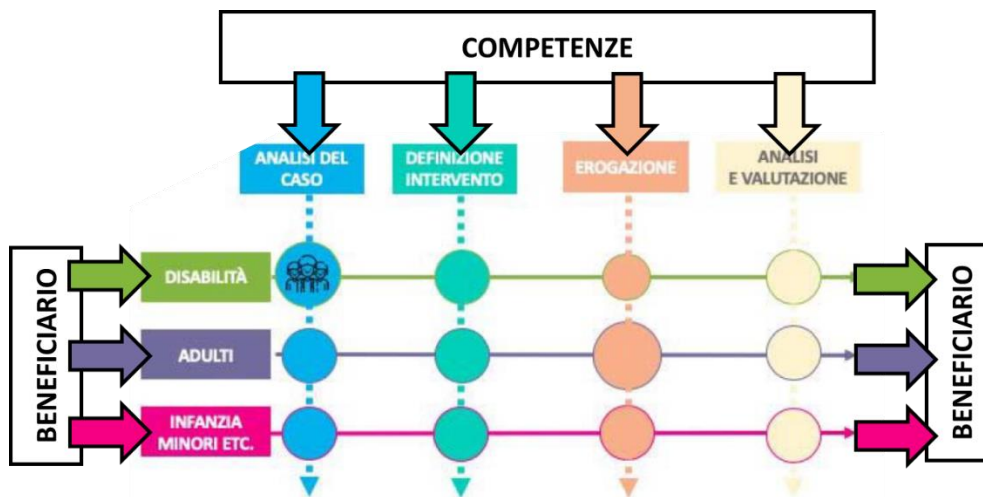


Figura 5.10: La matrice di Stranaidea

La piattaforma di Stranaidea presenta le seguenti caratteristiche:

- 1) I quattro moduli ('Analisi del caso', 'Definizione', 'Erogazione', 'Analisi e valutazione') nascono dal raggruppamento di attività che richiedono competenze assimilabili per dominio;
- 2) In tutti e tre i settori di Stranaidea, 'chi entra e chi esce' è sempre il beneficiario;
- 3) All'interno del settore, ciò che accomuna beneficiari appartenenti a categorie diverse è l'avere un comune bisogno di assistenza, che alla fine del processo dovrebbe risolversi.

Confrontando il caso di Stranaidea con la piattaforma potenziale di Agridea, in figura 5.11, la piattaforma di Agridea non presenterebbe le stesse caratteristiche:

- 1) Non esistono competenze di dominio particolari (mansione esclusa) e quelle di settore prevalgono su quelle dei moduli;
- 2) Ogni settore di Agridea ha un input e un output non univoco e misurabile in maniera uniforme (es: albero potato o salma tumulata in unità processate, piazza mercatale in mq...);
- 3) Il comune bisogno tra settori è incarnato dallo svolgimento della mansione; non a caso è l'unica che si distinguerebbe per competenze.

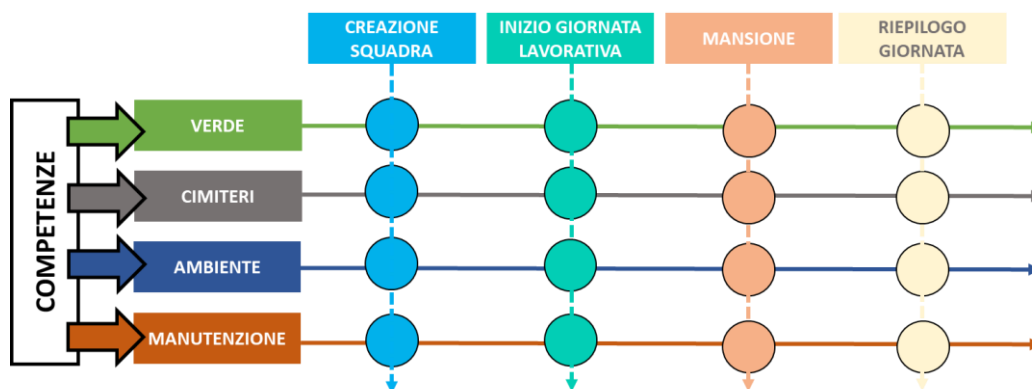


Figura 5.11: La matrice potenziale di Agridea

Il modello per Business Unit dunque risulta il più idoneo a rappresentare la divisione Agridea dentro il dominio erogazione di Stranaidea. Ciò peraltro anche in accordo con l'organigramma complessivo dell'organizzazione che Stranaidea ha comunque definito con il supporto del gruppo di lavoro (figura 5.12) e la visione complessiva di evoluzione della cooperativa (figura 5.13).

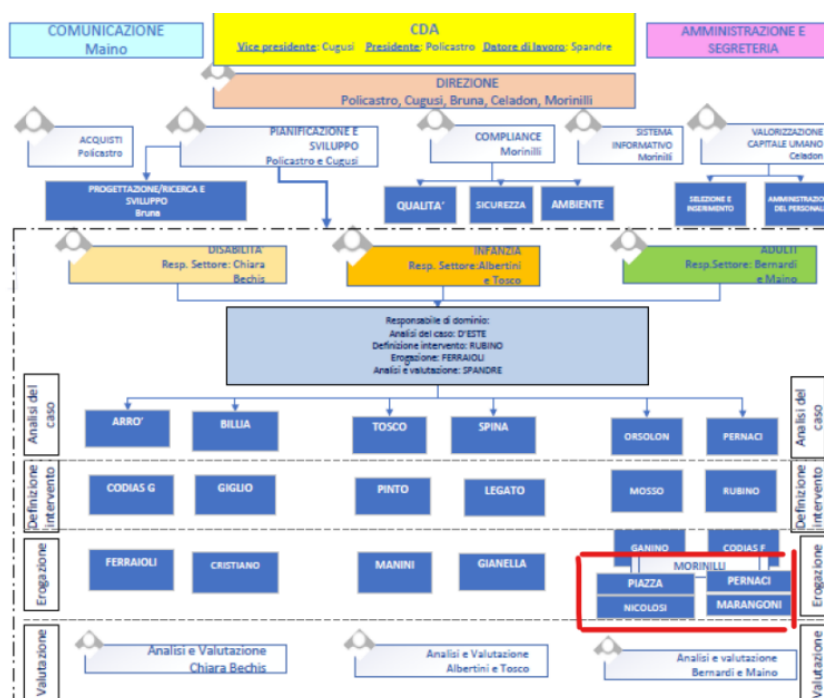


Figura 5.12: Agridea all'interno dell'organigramma complessivo

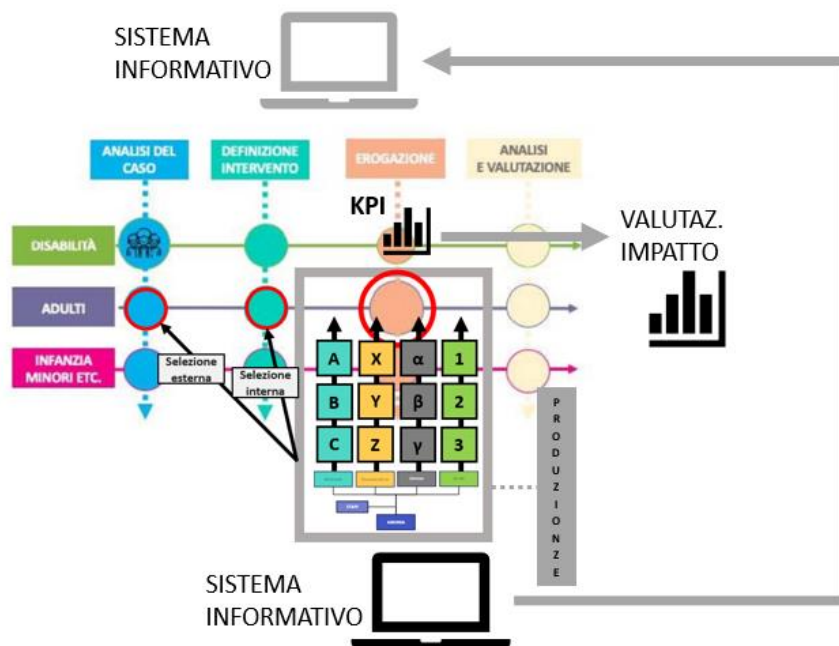


Figura 5.13: Visione 2025 per la cooperativa Stranaidea

Per far coordinare efficacemente le due organizzazioni come un unico grande organismo infatti non basta incastrare tra loro i processi produttivi, ma è necessario creare un adeguato sistema informativo che funga da ‘collante’ e che permetta uno scambio di informazioni immediato e senza intoppi.

Specialmente poiché i punti critici di incontro tra i processi non sono presenti soltanto nella fase di Erogazione (come si era ipotizzato a inizio progetto), ma lungo tutto il processo ‘orizzontale’. I numerosi intrecci tra processi non sarebbero gestibili a lungo andare senza un solido sistema informativo.

In ultimo, si sottolinea che organizzare il modello Agridea per Business Unit porta alle seguenti conseguenze:

1. *Individuazione di indicatori di prestazione.* Il meccanismo che sta alla base della struttura divisionale e che ne permette di esprimere tutto il suo potenziale riguarda il livello di divisionalizzazione del potere: il *top management* non controlla ogni aspetto della produzione dando direttive operative a ogni settore, ma tiene costantemente d’occhio le *performance* di produzione attraverso i cosiddetti KPI (*Key Performance Indicators*). È quindi di prioritaria importanza individuare in ogni business unit gli indicatori che riescano a riassumere efficacemente le loro prestazioni; durante il progetto si è tentato di svolgere un’ulteriore analisi dell’efficienza della produzione,

ma la mancanza di un sistema di indicatori avrebbe reso tale analisi troppo gravosa. Identificare i KPI è condizione necessaria ma non sufficiente: è bene che si ottenga uno storico delle proprie performance e che si faccia un'analisi di *benchmarking*, cioè di confronto dei valori dei propri indicatori con quelli dei propri competitor; solo in questo modo è possibile capire la propria posizione competitiva sul mercato e identificare i valori target, che saranno proprio quegli obiettivi che il vertice strategico indicherà ai responsabili di produzione.

2. *Incremento dell'autonomia delle business unit.* La focalizzazione del controllo sulle performance presuppone che le *BU* siano caratterizzate da una forte autonomia. I responsabili di settore assumerebbero quindi ruoli da veri e propri manager aziendali, sotto la direzione del *top management*. È necessario comunque sottolineare l'importanza della gerarchia: i manager di settore, pur avendo il diritto e il dovere di dar voce alle proprie idee e di confrontarsi con il vertice strategico, devono sottostare alle sue direttive. Durante le interviste si è avuta la percezione (e a volte la conferma) della presenza di attriti tra il vertice e alcuni responsabili di settore relativamente ad alcune scelte di implementazione di un sistema informativo o di condivisione di alcune attività intra-settoriali: al di là della correttezza o meno delle decisioni, non è bene che le inerzie di un responsabile frenino l'intera organizzazione.

3. *Implementazione di organi di controllo orizzontali.* Il rischio che i manager assumano comportamenti opportunistici dunque è reale e l'organizzazione deve munirsi di opportuni organi che tengano a freno tali fenomeni. È bene dunque che si formalizzino un organo di pianificazione strategica e un comitato strategico, anche se bisogna sottolineare che Agridea è già caratterizzata da un buon livello di 'orizzontalità' grazie a fattori quali:

- Luoghi di lavoro comuni, dagli uffici ai posti di lavoro;
- Sistema di comunicazione informale, che velocizza il passaggio di informazioni tra i diversi livelli della gerarchia;
- Meccanismo di rotazione delle mansioni, che permette la condivisione di competenze tra settori e diminuisce il rischio di alienazione

degli operatori. Quest'ultimo punto deve però essere utilizzato con criterio, poiché un eccessivo rimescolamento di operatori non permetterebbe la formazione di economie di apprendimento, necessarie se si vuole incrementare l'efficienza produttiva.

Conclusioni

Il lavoro di tesi si è proposto di accompagnare la cooperativa sociale Stranaidea nel progetto di fusione con la cooperativa sociale Agridea. Tale progetto rientra coerentemente nel suo piano pluriennale volto a rispondere a una problematica che ad oggi sempre più cooperative si trovano ad affrontare: non potendo più fare affidamento sugli incentivi pubblici (sempre minori) o su mercati poco concorrenziali (a causa della minaccia di nuovi entranti), esse devono armarsi di strumenti tipici di aziende ‘profit’ per rendere sostenibili i propri business. Per questo motivo il DIGEP ha fatto uso di metodologie di progettazione organizzativa e di analisi dei processi in modo da integrare i processi produttivi di Agridea nel contesto più complesso di Stranaidea, guardandoli come un nuovo e maggiormente efficace strumento per perseguire l’obiettivo di inserimento lavorativo a beneficio degli utenti della cooperativa.

Il lavoro è stato dunque diviso in due moduli: nel primo si è sfruttata la metodologia *user-centered* in modo da rappresentare in maniera coerente alla piattaforma di Stranaidea il servizio di inserimento lavorativo finora messo in pratica da Agridea; nel secondo, è stata attuata un’analisi particolarmente approfondita dei processi produttivi di Agridea sulla base della quale sarebbe stato individuato il modello organizzativo più adatto per la cooperativa, sempre in vista di un’integrazione coerente ed efficiente a seguito della fusione.

Il progetto ha portato a due risultati principali: la creazione di un database del processo user-centered e dei processi produttivi grazie all’utilizzo del modello rappresentazionale IDEFo, che porrà le basi per la creazione di un sistema informativo integrato, e l’individuazione del modello organizzativo più adatto per Agridea, cioè la struttura per business unit.

Questi risultati hanno portato alla definizione degli obiettivi futuri che Stranaidea dovrà perseguire: l’individuazione degli indicatori di prestazione e l’attuazione della conseguente fase di benchmarking, l’applicazione di alcuni metodi volti a dare maggior autonomia alle divisioni e parallelamente l’implementazione di sistemi di controllo orizzontali e infine, come già accennato, la creazione di un sistema informativo integrato che funga da ‘collante’ per le due organizzazioni.

Bibliografia

- [1] Caroli, Matteo Giuliano “Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia: secondo rapporto sull’innovazione sociale” :1(2015), pp. 1-267.
- [2] Weisbrod, Burton A. “The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwinning with Private Enterprise and Government.” *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 16, no. 4, [Wiley, Association for Public Policy Analysis and Management], 1997, pp. 541–55.
- [3] Briggs, Asa. “The Welfare State in Historical Perspective.” *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie / Europäisches Archiv Für Soziologie*, vol. 2, no. 2, Cambridge University Press, 1961, pp. 221–58.
- [4] 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.
- [5] 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.
- [6] Jeffrey R. Church and Roger Ware. Industrial Organization: A Strategic Approach. New York: McGraw-Hill, 2000.
- [7] Varian, Hal R. “Price Discrimination and Social Welfare.” *The American Economic Review*, vol. 75, no. 4, American Economic Association, 1985, pp. 870–75.
- [8] Marcoux, Alexei M. "Much ado about price discrimination." *Journal of Markets & Morality* 9.1 (2006).
- [9] Elegido, Juan M. “The Ethics of Price Discrimination.” *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, no. 4, Philosophy Documentation Center, 2011, pp. 633–60.
- [10] Schmalensee, Richard. “Output and Welfare Implications of Monopolistic Third-Degree Price Discrimination.” *The American Economic Review*, vol. 71, no. 1, American Economic Association, 1981, pp. 242–47.

- [11] Iyer, Ganesh, and David A. Soberman. "Social Responsibility and Product Innovation." *Marketing Science*, vol. 35, no. 5, INFORMS, 2016, pp. 727–42.
- [12] Hiller, Janine S. "The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics*, vol. 118, no. 2, Springer, 2013, pp. 287–301.
- [13] Skillen, Anthony. "Welfare State Versus Welfare Society?" *Journal of Applied Philosophy*, vol. 2, no. 1, Wiley, 1985, pp. 3–17.
- [14] L. Fazzi, «Innovazione sociale e impresa sociale: retoriche e pratiche della trasformazione del welfare» in Quinta Conferenza del Terzo Settore, Lecco, 2016.
- [15] Borzaga, C., & Depedri, S. "La cooperazione sociale italiana al microscopio: i punti di forza e di debolezza dei modelli organizzativi e della gestione delle risorse umane". FrancoAngeli, Milano, 2003.
- [16] Codini, A. "Le cooperative sociali. Assetti di governance e aspetti di gestione" FrancoAngeli, Milano, 2007
- [17] Dacin, M. Tina, et al. "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions." *Organization Science*, vol. 22, no. 5, INFORMS, 2011, pp. 1203–13.
- [18] S. Poledrini. "Il management nelle cooperative sociali: peculiarità e best-practices", 2009.
- [19] Ansoff, H. I., and R. G. Brandenburg. "A Language for Organization Design: Part I." *Management Science*, vol. 17, no. 12, INFORMS, 1971, pp. B705–16.
- [20] F. Fontana, M. Caroli. "Economia e gestione delle imprese", quinta edizione, McGraw-Hill Education, 2012.
- [21] B. Edvardsson and J. Olsson, "Key concepts for new service development," *Service Industries Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 140–164, 1996.
- [22] H. A. Simon, "The Architecture of Complexity Author (s): Herbert A . Simon Reviewed work (s): Published by : American Philosophical Society Stable" vol. 106, no. 6, pp. 467–482, 1962.
- [23] M. H. Meyer and A. DeTore, "Perspective: creating a platform-based approach for developing new services," *Journal of Product Innovation*

Management: An international publication of the product development & management association, vol. 18, no. 3, pp. 188–204, 2001.

[24] S. Pekkarinen and P. Ulkuniemi, “Modularity in developing business services by platform approach” *The International Journal of Logistics Management*, 2008.

[25] P. Ulkuniemi, S. Pekkarinen, A. Bask, M. Lipponen, M. Rajahonka, and M. Tinnil”a, “Framework for modularity and customization: service perspective,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2011.

[26] M. Eissens-Van der Laan, M. Broekhuis, M. van Offenbeek, and K. Ahaus, “Service decomposition: a conceptual analysis of modularizing services,” *International Journal of Operations & Production Management*, 2016.

[27] M. JH, “Capturing the degree of modularity embedded in product architectures,” *Journal of Product Innovation Management*, pp. 128–146, 2006.

[28] P. Carlborg, D. Kindstr”om, and C. Kowalkowski, “The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis,” *Service Industries Journal*, vol. 34, no. 5, pp. 373–398, 2014.

[29] FIPS Publication 183 released of IDEF0 December 1993 by the Computer Systems Laboratory of the National Institute of Standards and Technology (NIST).

[30] *The Use of IDEF0 for the Design and Specification of Methodologies*, Adrien Presley Donald H. Liles, 1993.

[31] *Organization Design: Fashion or Fit?* by Henry Mintzberg From *Harvard Business Review*, January 1981.

[32] *Lost in Matrix Management* by Gill Corkindale (June 04, 2008)

[33] Ghoshal, Sumantra, et al. “Interunit Communication in Multinational Corporations.” *Management Science*, vol. 40, no. 1, INFORMS, 1994, pp. 96–110.

Sitografia

- [i] <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/cooperative-sociali/>
- [ii] https://www.csrwire.com/press_releases/21975-more-than-half-of-shoppers-consider-product-sustainability-attributes-in-purchasing-decisions-according-to-grocery-manufacturers-association-deloitte-study
- [ii] <https://www.cantiereterzosettore.it/cose-il-terzo-settore/#:~:text=%C3%88%20il%20Terzo%20settore%2C%20un,%2Dassistentiali%20all'animazione%20culturale.>
- [iii] <https://www.istat.it/it/censimenti/istituzioni-non-profit/risultati->
- [iv] <https://web.archive.org/web/20131023105319/http://www.bcorporation.net/>
- [v] https://bcorporation.eu/country_partner/italy/
- [vi] <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>
- [vii] <https://www.ilsole24ore.com/art/i-vantaggi-essere-societa-benefit-ecco-passi-fare-trasformare-l-azienda-AEra641>
- [viii] <https://www.rsm.global/italy/rsmrev/it/news/societa-benefit-italia-un-fenomeno-costante-crescita#:~:text=L'introduzione%20delle%20Societ%C3%A0%20Benefit,ad%20oggi%20sono%20oltre%20500.>
- [ix] <https://www.societabenefit.net/elenco-delle-societa-benefit/>
- [x] <https://www.cuoaspace.it/2018/07/quante-sono-le-societa-benefit-in-italia.html#:~:text=A%20due%20anni%20e%20mezzo%20dall'entrata%20in%20vigore%20della,nate%20negli%20anni%20pi%C3%B9%20recenti>