



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.a. 2023/2024

Sessione di Laurea Marzo 2024

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

Relatore:

Prof.ssa Montagna Francesca

Candidato:

Fusto Andrea

PREMESSA E SCOPO DEL LAVORO

Questa tesi si concentra sull'analisi dei processi dei molteplici servizi offerti da una cooperativa sociale, orientata verso lo sviluppo di un sistema informativo avanzato. Il progetto è nato dalla collaborazione tra la Cooperativa Sociale Stranaidea S.C.S. di Torino e il Dipartimento di Ingegneria e Gestione della Produzione del Politecnico di Torino (DIGEP). Francesca Montagna, Professore Associato di Innovation Management e Product Development presso il DIGEP, ha guidato questo progetto insieme a Fusto Andrea, studente di laurea magistrale e autore di questa tesi. L'obiettivo principale è stato applicare strumenti tipicamente utilizzati nel campo della gestione aziendale a un contesto sociale, consentendo l'integrazione di approcci innovativi nelle pratiche consolidate e la presentazione di soluzioni per la gestione strategica. Il lavoro si è articolato in due parti fondamentali.

La prima sezione, incentrata sul contesto delle cooperative sociali, ha esplorato il Terzo Settore, analizzando le caratteristiche delle imprese sociali e esaminando il concetto di innovazione all'interno di questo ambito. La seconda parte ha fornito suggerimenti mirati a migliorare l'efficienza dei processi all'interno della cooperativa, proponendo spunti innovativi per mantenere la competitività nel mercato in evoluzione.

Attraverso interviste con i responsabili dei servizi, sono state raccolte informazioni cruciali per analizzare i processi dei vari servizi offerti dalla cooperativa. Questi dati sono stati analizzati, rielaborati e organizzati utilizzando strumenti come IDEF-0 e la creazione di un database su Excel. I risultati ottenuti sono stati convalidati e condivisi con la cooperativa per generare valore e promuovere nuove dinamiche operative per soddisfare le esigenze emergenti. Si è riconosciuta l'importanza cruciale dello sviluppo di un sistema informativo per raggiungere obiettivi strategici e soddisfare le esigenze dei beneficiari, diventando una variabile fondamentale per il funzionamento dell'organizzazione. Tale sistema consente di ridurre i costi, migliorare l'efficienza e avvicinare la cooperativa al modello aziendale. L'obiettivo finale di questa ricerca è dotare la cooperativa degli strumenti necessari per individuare nuovi percorsi evolutivi, adottando una cultura gestionale interna che favorisca l'innovazione continua.

INDICE

PREMESSA E SCOPO DEL LAVORO	2
INTRODUZIONE.....	7
1 CAPITOLO – Terzo settore e la cooperazione	9
1.1 Il terzo settore.....	9
1.2 Impresa sociale	12
1.3 Cooperativa sociale.....	14
2 CAPITOLO – Analisi dei processi per lo sviluppo di un Sistema Informativo.....	21
2.1 Le necessità gestionali delle cooperative	21
2.1.1. Innovazione e gestione strategica.....	21
2.1.2. Definizione di servizio	22
2.1.3. Il concetto di architettura e modularità.....	23
2.2. Sistema Informativo.....	25
2.2.1. Definizione.....	25
2.2.2. Analisi dei processi	26
2.3 I processi e la loro mappatura	28
2.3.1. Definizione di processo	29
2.3.2 Cenni di analisi di processo	32
2.4 Mappatura dei processi	33
2.4.1. L’approccio L’IDEF-0	35
2.4.2 Utilizzo dell’IDEF-0.....	36
2.4.3 Obiettivi dell'analisi.....	37
2.4.4 Notazione e linguaggio di modellazione	38

2.4.5. Valore aggiunto nel modellare attraverso IDEF-0.....	39
2.5. Raccolta dei dati e creazione di un database	40
2.5.1. Le interviste come strumento di raccolta dei dati	40
2.5.2 I vantaggi e gli svantaggi	41
3 CAPITOLO – Caso studio: Stranaidea	43
3.1 La cooperativa Sociale Stranaidea	43
3.1.1 Introduzione	43
3.1.2. Primo momento di innovazione: Riorganizzazione interna	44
3.2 Obiettivi e campo di applicazione.....	46
3.2.1 Introduzione ai settori “Adulti” e “Minori e famiglie”	46
3.2.2 Obiettivi dell’analisi del processo e il team di analisi	47
3.3 Impostazione del lavoro e rilevazione dei dati	48
3.3.1 Settore Adulti	48
3.3.2 Settore Minori e Famiglie.....	51
3.3.2 Interviste	54
3.4 Analisi dei processi dei servizi del settore Adulti.....	56
3.4.1 Diagramma IDEF-0 per i vari servizi del Settore Adulti	56
3.5 Analisi dei processi dei servizi del settore Minori e Famiglie	73
3.5.1 Diagramma IDEF-0 per i vari servizi del settore Minori e Famiglie.....	73
3.6 Database Excel per i vari servizi	87
CONCLUSIONI	89
Bibliografia.....	

INTRODUZIONE

In un contesto segnato da povertà, disuguaglianze e una riduzione dei diritti sociali, gli investimenti nelle imprese sociali, soprattutto nelle cooperative sociali, giocano un ruolo fondamentale nel ridefinire le politiche di welfare e lo sviluppo locale. Questi investimenti contribuiscono all'innovazione e alla crescita dell'Italia, considerando il loro impatto su vari fronti economici, politici, sociali e ambientali. Il futuro delle cooperative sociali è strettamente intrecciato con questo panorama in continua evoluzione; devono essere in grado di reinterpretare il loro ruolo nella società, adattandosi agilmente ai cambiamenti in atto nel tessuto italiano.

Nonostante il passare degli anni, le cooperative sociali hanno acquisito una rilevanza economica, occupazionale e imprenditoriale notevole, dimostrando una resilienza durante periodi di crisi. Tuttavia, l'ingresso di nuove realtà nel Terzo Settore, la dipendenza significativa dalla pubblica amministrazione e i rapidi cambiamenti nei mercati di riferimento hanno messo a dura prova le cooperative sociali, rendendo incerto e fragile il loro avvenire. In un contesto competitivo futuro, il peso della componente finanziaria sarà maggiore, e queste realtà dovranno dimostrare il loro impatto sociale per accedere al capitale di rischio.

Il presente lavoro di tesi si propone di integrare una mentalità imprenditoriale con una visione organizzativa improntata sui valori sociali. L'analisi dei processi mira a introdurre strumenti che consentano alla cooperativa di raccogliere, analizzare e reinterpretare i dati relativi ai propri processi operativi, con l'obiettivo di identificare indicatori chiave per misurare il valore del loro impatto sociale. Questa metodologia prevede la creazione di modelli volti allo sviluppo di un Sistema Informativo per adattarsi a nuove esigenze e migliorare la qualità dei processi per un impatto positivo sulla comunità.

Le cooperative sociali, pur possedendo le caratteristiche per affrontare i mutamenti in atto, devono innovare per garantire la propria sopravvivenza. L'introduzione di strumenti e metodologie gestionali potrebbe aprire nuove strade verso cambiamenti positivi e consentire loro di individuare nuove direzioni di sviluppo.

1 CAPITOLO – Terzo settore e la cooperazione

1.1 Il terzo settore

I cambiamenti di natura economica, sociale e tecnologica avvenuti negli ultimi anni, hanno modificato l'importanza del Terzo settore sotto i profili economico e sociale. Il concetto di terzo settore deriva dall'esistenza, nel sistema economico-sociale, di un primo settore, lo Stato, e di un secondo settore, il Mercato. La mancanza di risposte alle esigenze dei singoli individui, da parte dei primi due settori, può essere riconosciuta come la ragione per cui nasce il Terzo settore¹. L'esistenza del terzo settore è riconducibile a due diverse teorie: la "teoria della domanda" e la "teoria dell'offerta". Nella prima ritroviamo la definizione di Weisbrod, secondo cui il terzo settore nasce dal fallimento dello stato nella fornitura di beni e servizi definiti pubblici, e la teoria di Hansmann, cioè che esso nasce dal fallimento del contratto tra consumatori e organizzazioni lucrative. Per quanto riguarda la teoria dell'offerta, invece, il terzo settore trova fondamento nella massimizzazione di obiettivi diversi dal profitto. Il terzo settore, pertanto, era da un lato inteso come un'opportunità in più e non un sostituto delle altre due, dall'altro lato come qualcosa di "ibrido" in grado di unire e bilanciare gli altri due settori, in maniera da soddisfare in modo efficace i bisogni economici e sociali e coniugare l'efficienza del Mercato con gli interessi pubblici dello Stato. Questa accezione, che lo rende un'alternativa tra Stato e Mercato, fa sì che qualsiasi attività non riconducibile a nessuno dei due sia riconducibile al terzo settore. È proprio questa definizione generica che lascia aperta la questione: quali enti ne fanno parte? Problema ancora aperto a livello internazionale, dove è identificato o con il settore non profit, secondo la corrente nordamericana, o con il settore dell'economia sociale, in ambito europeo, perdendo un'identità propria. Per tale ragione è stato realizzato uno studio dalla Johns Hopkins University of Baltimora, e da questo progetto è emerso che

¹ A. Etzioni, *The Third Sector and Domestic Missions*, in *Public Administration Review*, 33, 4, 1973, 314 ss.]

un'associazione, per poter essere considerata ente del terzo settore, deve rispettare cinque requisiti:

- Formale: dotata di uno statuto e qualche atto costitutivo;
- Privata: istituzionalmente separata dal settore pubblico;
- Auto-governante: dotata di autonomia decisionale sullo svolgimento delle proprie attività;
- Senza distribuzione di profitto, eventuali surplus di gestione devono essere reinvestiti nell'attività stessa;
- Dotata di lavoro volontario.

Le organizzazioni che li soddisfano sono un'ampia varietà di istituzioni giuridiche e legali.

Il Terzo settore in Italia è stato soggetto a un processo di riforma, che ha cambiato i contenuti e le forme d'intervento delle organizzazioni. La legge delega 106/2016 definisce il Terzo settore come il complesso degli enti costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità, "come le cooperative e le mutue, che perseguono finalità prettamente mutualistiche, salvo che esse assumano la qualifica di impresa sociale, adottando così finalità, vincoli sulla distribuzione degli utili e modelli di governance coerenti con la definizione di terzo settore"². Il Codice del Terzo settore è uno strumento unitario in grado di garantire la "coerenza giuridica, logica e sistematica" di tutte le componenti del Terzo settore, al fine di "sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune, ad elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e di protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, valorizzando il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa, inattuazione dei principi costituzionali". L'art. 4 del Codice del Terzo settore stabilisce che sono enti del Terzo settore «le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali,

² Borzaga, Gori, Paini, *Dare Spazio. Terzo settore, politica, welfare*, Donzelli Editore, Roma, 2023

le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituite per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e

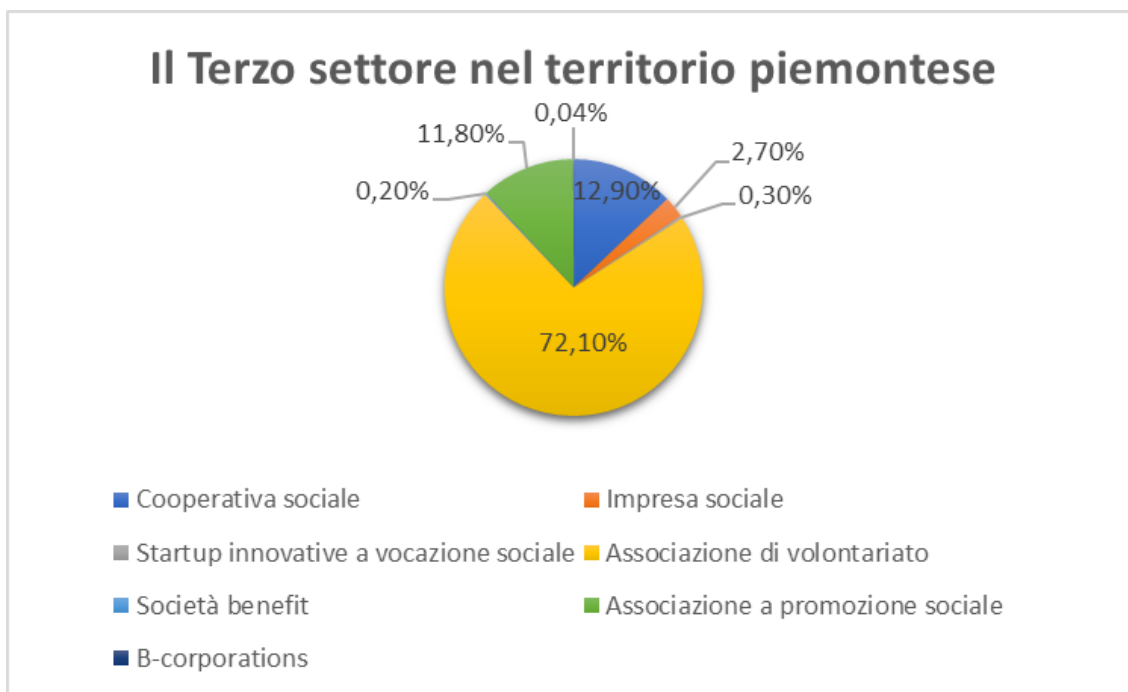


Figura 1.1

di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore».

In Italia, l'esigenza di creare delle norme che coprissero tale materia nella sua interezza nasce nel corso degli ultimi anni, da quando la crescita del Terzo Settore è stata sempre più prorompente. Dai dati ISTAT al 31 dicembre 2018, il settore non profit si conferma in crescita. In Italia sono 359.574 le istituzioni non profit, e complessivamente impiegano 853.476 dipendenti. Osservando i dati riportati nella Figura 1.1, si può osservare come il numero delle istituzioni non profit aumenti con tassi di crescita medi annui sostanzialmente costanti nel tempo (circa il 2%), mentre il trend dei dipendenti risulta in calo (1,0%) rispetto al biennio precedente 2016-2017 (3.9%). Il terzo settore si conferma sempre più essenziale e rappresenta il 5% del PIL con un valore

economico di circa 80 miliardi di euro. Si evince, inoltre, che nell'85,5% delle istituzioni non profit italiane la fonte principale di finanziamento è di provenienza privata. Per quanto riguarda i beneficiari, è emerso che i servizi erogati sono perlopiù correlati a utenti con "specifico disagio", ovvero quelle fasce di utenti che manifestano bisogni di assistenza, cura ed educazione. La dimensione del bacino d'utenza si attesta intorno a 26,3 milioni (oltre un terzo della popolazione), enfatizzando pertanto il ruolo essenziale del Terzo settore nel welfare sociale.

1.2 Impresa sociale

Le imprese sociali rappresentano una delle recenti componenti del terzo settore. Aspirano a un nuovo modo di essere un'impresa, che nasce dalla transizione del sistema assistenziale tradizionale a quello del welfare mix. L'obiettivo del lavoro è quello di analizzare il forte impulso, dato dalle imprese sociali all'interno di questo settore, che negli ultimi anni è testimonianza della nascita di un nuovo spirito imprenditoriale incentrato su obiettivi sociali. Il contesto economico ha causato il passaggio da uno stato sociale a un welfare mix, in cui l'obiettivo di fornire servizi efficienti non è più prerogativa dello Stato, ma è condiviso con enti a scopo di lucro (mercato) e organizzazioni del terzo settore, secondo rigorosi criteri di equità. Da uno studio effettuato dall'EMES con EURICSE si è definita una lista di criteri utilizzati per identificare le imprese sociali. Dal punto di vista economico imprenditoriale si differenziano tra la produzione di beni e la fornitura di servizi alle persone su base continuativa. Caratteristiche comuni alle imprese sono un alto grado di autonomia, in quanto create su base volontaria per la realizzazione di un progetto autonomo, la presenza di un livello significativo di rischio economico e, per ultimo, uno stile di gestione democratico che stimola la partecipazione attiva.

Il concetto di Innovazione sociale sta assumendo sempre più importanza all'interno degli studi sull'impresa sociale, dovuta al periodo storico caratterizzato da profondi cambiamenti economici, sociali e tecnologici, e all'emergere di nuove forme di disagio sociale, come l'aumento della disoccupazione giovanile, l'incremento dei flussi migratori, la sostenibilità ambientale, la qualità della vita. Il concetto di innovazione sociale può avere due visioni distinte: la prima assume carattere soggettivo e consiste

nel saper coniugare la dimensione economica e sociale ridefinendo il modo di fare impresa, e, come obiettivo, non la massimizzazione del profitto, ma un'organizzazione in grado di coordinare risorse umane e materiali con finalità sociali; la seconda visione, di carattere oggettivo, definisce l'impresa sociale come in grado di soddisfare la domanda proveniente dalla collettività, tramite la progettazione e la gestione di nuovi prodotti e servizi o la riorganizzazione di quelli esistenti. In termini di innovazione dei processi l'impresa sociale si caratterizza per la sua capacità di coinvolgere una pluralità di portatori di interesse, secondo un approccio multistakeholder.

Quando si parla di innovazione sociale si devono tenere in conto diverse variabili: periodo storico, condizioni dei mercati, finanziamenti, caratteristiche organizzative e di governance; quindi, il risultato ottenuto ha significato solo se inserito in un ecosistema politico e sociale ben preciso. Il professor L. Fazzi³ ha individuato tre tipologie di ecosistema:

- Ecosistema pubblico;
- Ecosistema di mercato;
- Ecosistema comunitario.

L'ecosistema pubblico è caratterizzato da elevati livelli di finanziamento, ma anche di formalizzazione e burocratizzazione; dal 2011, in assenza di crescita economica e con un debito pubblico esorbitante, sembra utopico pensare che possa sostenere da solo lo sviluppo delle imprese sociali. A fronte degli alti livelli di formalizzazione e burocratizzazione, la risposta delle imprese sociali sembra essere una minor propensione all'innovazione e una maggior attenzione nell'implementazione di modelli più efficienti, assumendo un atteggiamento passivo.

L'ecosistema di mercato prevede un target di utenti molto più ampio; quindi, è

³ L. Fazzi, «*Innovazione sociale e impresa sociale: retoriche e pratiche della trasformazione del welfare*» in Quinta Conferenza del Terzo Settore, Lecco, 2016.

necessario il passaggio da un modello di impresa sociale territoriale ad un modello industriale, per sfruttare economie di scala e ricevere finanziamenti da capitali privati. Le condizioni di quest'evoluzione sono due: la remunerazione dei capitali non deve essere speculativa e gli investitori non devono influenzare la *mission* sociale. Condizioni che, per poter essere rispettate, hanno bisogno di un orientamento culturale a livello nazionale, che in Italia è ancora assente.

L'ecosistema comunitario prevede che l'impresa sociale assuma una struttura di coordinamento e gestione che riesca ad armonizzare e organizzare tutti i tipi di risorse, provenienti da fonti diverse, per perseguire un obiettivo sociale comune. Risulta più flessibile rispetto all'ecosistema pubblico e riesce a raccogliere risorse e capitali necessari rispetto a quello di mercato, grazie alla fiducia dei finanziatori. L'integrazione delle politiche pubbliche e la sostituzione dei volontari con i lavoratori professionisti, ha condotto al rimpiazzo dell'ecosistema comunitario con quello pubblico. Dati empirici dimostrano che l'innovazione sociale continua ad avvenire all'interno di quest'ultimo ecosistema grazie alla convergenza di valori e interessi.

Sembra evidente che l'innovazione, in forme diverse, può avvenire in tutti gli ecosistemi. Forme organizzative e ambienti idonei sono gli elementi cardine per alimentare l'innovazione sociale. Le imprese sociali dovranno scegliere se essere gestori ed erogatori di servizi per la Pubblica Amministrazione (comportamento tipicamente passivo) o, al contrario, se essere agenti innovatori (comportamento attivo), adeguando l'offerta ai bisogni e alle problematiche sociali emergenti.

1.3 Cooperativa sociale

All'interno del Terzo Settore ci si è focalizzati specificatamente su una singola tipologia di impresa sociale, la cooperativa sociale. È un particolare tipo di cooperativa, finalizzata alla fornitura di servizi alla persona e all'inserimento lavorativo di soggetti in condizioni svantaggiate, che persegue l'interesse generale, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini. Essa è disciplinata dal Codice civile, è a mutualità prevalente e si basa sul principio di democraticità: i soci sono i proprietari della

cooperativa e le decisioni vengono prese in base al principio “una testa un voto”. Le cooperative sociali si suddividono in diverse tipologie, in base alle attività svolte:

- Le cooperative di Tipo A, finalizzate alla fornitura di servizi sociali, sociosanitari ed educativi;
- Le cooperative di Tipo B, finalizzate all’inserimento nel mondo del lavoro di persone svantaggiate;
- Le cooperative miste di tipo A e B.

Ma la suddivisione più significativa per le cooperative sociali è quella che le distingue in base alle differenti forme di innovazione che generano. Partendo dallo studio del professor L. Fazzi⁴, effettuato su 400 imprese italiane, sono:

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

L’innovazione incrementale consiste nello sviluppo continuo di un servizio già esistente. Nuove pratiche e nuovi processi migliorano l’efficienza e l’efficacia dei servizi erogati, ottimizzando l’impiego delle risorse disponibili, aumentandone la qualità finale.

Nell’ innovazione espansiva si ha un aumento delle attività svolte dall’impresa, sia in termini di nuovi mercati geografici, sia di nuovi utenti.

L’innovazione evolutiva comporta un cambiamento radicale; vengono erogati nuovi servizi o introdotte nuove modalità di erogazione degli stessi. In questo caso si ha una dinamica di coevoluzione tra domanda (l’emergere di nuovi bisogni) e il

⁴ Fazzi L. *I percorsi dell’innovazione nelle cooperative sociali*, in (a cura di) P. Venturi e F. Zandonai, *L’impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano

comportamento dell'impresa, che con le loro competenze riescono a cogliere e interpretare le nuove esigenze e in funzione di queste adeguano la propria offerta. Ampliare l'offerta in funzione di una nuova domanda, in termini di management, significa adottare una strategia di diversificazione.

L'ultima tipologia è l'innovazione totale, riconducibile anch'essa all'introduzione di nuovi servizi e/o di nuove modalità organizzative del processo di erogazione che, tuttavia, vengono sviluppati considerando nuove categorie di bisogni, coinvolgendo nuove tipologie di utenti/beneficiari ed esplorando nuovi contesti settoriali. Attraverso l'innovazione totale, le cooperative sociali riescono a modificare i loro assetti strategici ed organizzativi recuperando anche il loro originario ruolo di innovatori, promuovendo una nuova e significativa trasformazione del sistema di welfare.

In Italia, le cooperative sociali sono state riconosciute e unificate con la legge n. 381/1991. Tutte le cooperative sociali sono imprese sociali di diritto, e l'ambito di attività che possono svolgere è stato ampliato, in accordo con l'elenco di attività che può svolgere l'impresa sociale.

Tra le cooperative sociali presenti nel territorio torinese, questo lavoro si concentrerà sulla cooperativa sociale "Stranaidea" nata a Torino nel 1986. È una cooperativa sociale di tipo A, che offre servizi sociosanitari, assistenziali ed educativi a persone in condizioni di disagio, ma anche servizi rivolti alla "cura dell'agio". È costituita da circa ottanta soci e oltre un centinaio di lavoratori. Si fonda su valori quali il rispetto della dignità umana, la giustizia sociale in termini di pari opportunità, integrazione e valorizzazione della diversità. Per valutare la concorrenza, è necessario definire il settore di riferimento. All'interno di esso le forme organizzative possono essere suddivise in due macrocategorie: il settore imprenditoriale e quello non imprenditoriale. Al primo settore appartengono le cooperative sociali e le imprese sociali (suddivisione antecedente al D.lgs. 112/2017 che prevede che le cooperative siano di fatto delle imprese sociali), seguite dalle organizzazioni definite "ibride", all'interno delle quali bisogna fare un'ultima distinzione: soggetti non giuridicamente definiti e soggetti giuridicamente definiti, le Società Benefit, le Startup innovative a vocazione sociale (SIAVS). All'ultima

categoria, quella non imprenditoriale appartengono le associazioni a promozione sociale e le associazioni di volontariato.

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

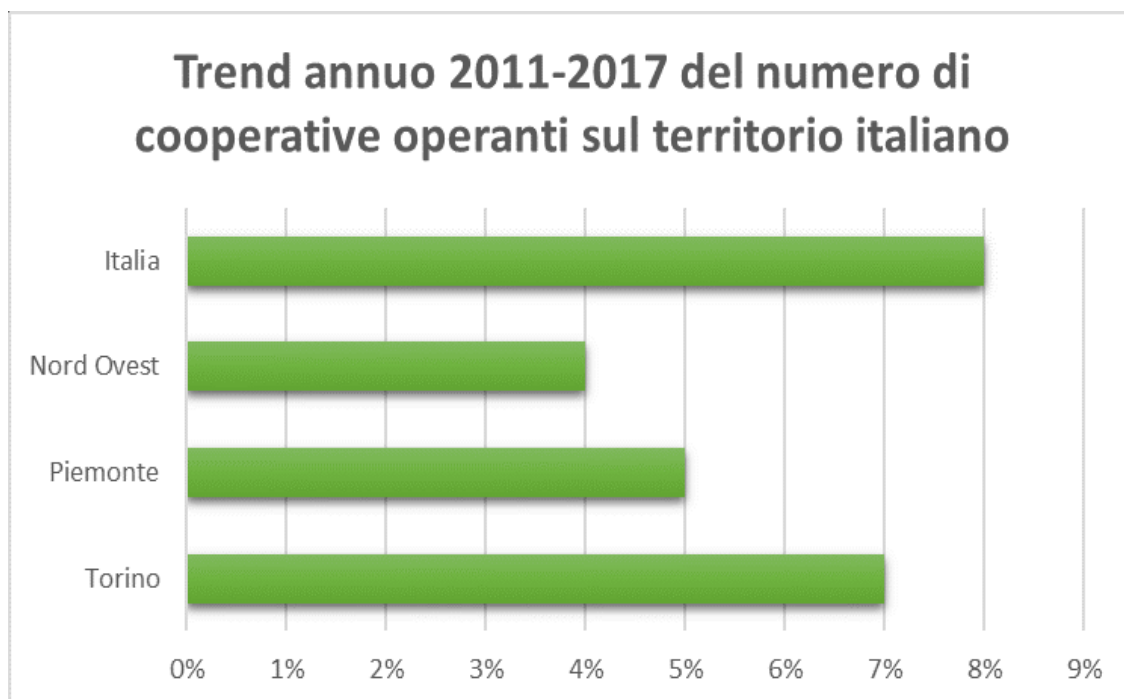


Figura 1.2

Si vuole riportare, inoltre, un'analisi statistica basata su 145 cooperative (tra le quali Stranaidea) iscritte all'Albo regionale delle cooperative sociali 2020, per osservare le tipologie di servizi erogati. È emerso che il 60% delle cooperative torinesi sono di tipo A, che tra i servizi, quello maggiormente erogato è quello SSA (socio-assistenziale) con il 71%, mentre al secondo posto con il 68% i servizi SSS (socio-sanitari), e al terzo posto con il 67% i servizi SSE (socio educativi). Tra tutte le categorie quella maggiormente servita riguarda i minori con il 66%, e quella meno servita i senza fissa dimora e l'emergenza abitativa. Per valutare gli ambiti di impatto sociale è stato condotto uno studio dall'Osservatorio Imprenditorialità Sociale sulle cooperative sociali e una selezione di organizzazioni imprenditoriali (a impatto sociale) e non, operanti a Torino. I

risultati riportati nella *Figura 1.3* mostrano che i servizi rivolti all'assistenza socio-sanitaria hanno un notevole impatto (30,1%). Al secondo posto l'educazione, istruzione, formazione con il 21% e in ultimo i servizi di formazione extra-scolastica/reinserimento lavorativo (17,7%). Stranaidea opera in tutti questi ambiti.

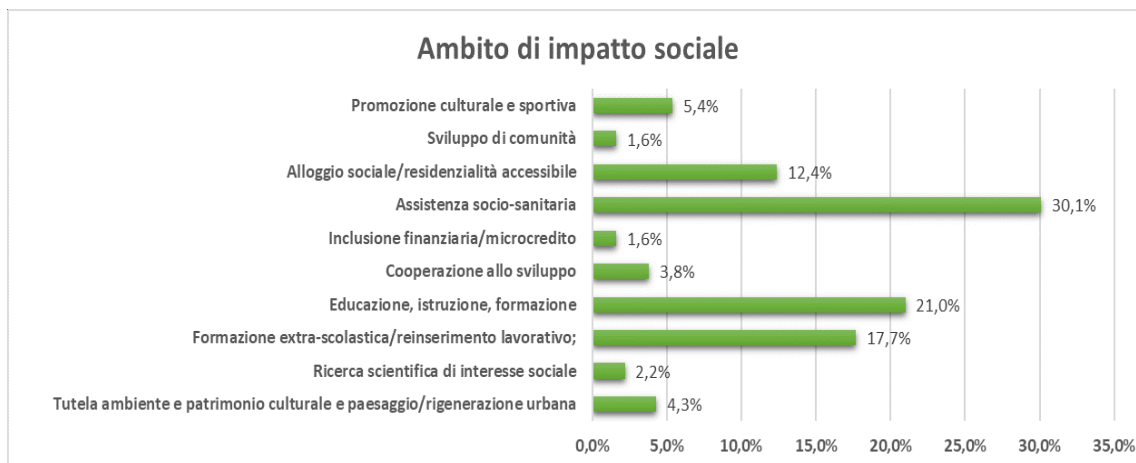


Figura 1.3

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

I fattori alla base di una nuove idee imprenditoriali/progettuali



Figura 1.4

Dalla *figura 1.4* si evince la centralità dell'utente/cliente nei processi, ma anche

come parte della creazione del valore. Le cooperative devono riuscire a prevedere l'emergere dei nuovi bisogni e conseguentemente progettare nuovi servizi. Diventa necessaria la capacità di "misurarsi" sia con l'ambiente esterno poiché permette di mostrare il valore sociale creato dall'impresa nel proprio contesto, sia dal punto di vista interno, perché consente una miglior lettura e analisi della propria realtà e la conseguente possibilità di operare più efficientemente.

Per compiere un ulteriore passo avanti, è stata svolta un'analisi di mercato mediante le cinque forze di Porter per valutare il grado di appropriabilità del vantaggio competitivo di Stranaidea e la profittabilità del mercato delle cooperative. Le imprese, infatti, non devono essere considerate come entità isolate, ma devono essere intese sia come parte di una catena di valore che collega i fornitori e i clienti sia come parte di un contesto competitivo fatto di imprese rivali attuali e future. Dallo studio, condotto in una precedente collaborazione con Stranaidea⁵, emerge che la concorrenza del settore (imprese che offrono sul mercato lo stesso bene o servizio) non risulta forte, in quanto si basa su una domanda molto ampia e sul «coordinamento fiduciario» tra le cooperative. Il potere contrattuale dei clienti è forte poiché dalla loro domanda scaturisce l'offerta, a conferma dei risultati emersi dalla *Figura 1.5*. Il potere contrattuale dei fornitori (di fonti di finanziamento e di servizi) ha un notevole impatto in quanto l'erogazione dei diversi servizi dipende sia dalla loro richiesta, sia dalle fonti d'investimento. Si crea una sorta di ciclicità tra il cliente e il fornitore. La minaccia dei nuovi potenziali entranti ha un'intensità elevata ed è in continua crescita con la nascita di nuove forme giuridiche e non giuridiche (B-corporation e SIAVS). In conclusione, ricordando che l'intensità di queste forze è inversamente proporzionale alla profittabilità del settore, si può sostenere che in futuro questo mercato potrà avere bassa profittabilità, e risulta necessario intraprendere strade innovative per rinnovarsi e

⁵ S. Ottone, «Analisi del mercato e dell'architettura dei servizi per la definizione di nuove linee d'innovazione in una Cooperativa Sociale», Politecnico di Torino, 2020.

cercare di avere un vantaggio competitivo.

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

2.1 *Le necessità gestionali delle cooperative*

2.1.1. *Innovazione e gestione strategica*

L'innovazione e la gestione strategica sono due elementi interconnessi che svolgono un ruolo cruciale nella crescita e nella competitività di un'organizzazione; difatti sono tra esse collegate mediante diversi fattori che si intersecano tra di loro. All'uso di tali considerazioni, infatti, è necessaria l'identificazione di opportunità innovative. La gestione strategica, infatti, coinvolge l'analisi dell'ambiente esterno e interno per identificare opportunità di mercato e sfide. L'innovazione è spesso necessaria per cogliere queste opportunità e sviluppare nuovi prodotti, servizi o processi che possono dare all'organizzazione un vantaggio competitivo.⁶

Un altro fattore essenziale è l'integrazione dell'innovazione nella strategia. Le organizzazioni di successo incorporano l'innovazione nella loro strategia aziendale. Ciò significa che l'innovazione non è un'attività isolata, ma è parte integrante del modo in cui l'organizzazione opera e compete sul mercato.⁷

La pianificazione dell'innovazione inoltre è anche importante ai fini della definizione di obiettivi a lungo termine e la formulazione di piani per raggiungerli. L'innovazione deve essere pianificata e allineata con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Di pari passo ai precedenti fattori non di poco conto è l'allocatione delle risorse finanziarie, umane e materiali sempre per il perseguimento in modo efficace per raggiungere gli obiettivi. L'innovazione richiede risorse, quindi è importante

⁶ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

⁷ P. Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

bilanciare l'investimento in innovazione con altre esigenze aziendali.⁸ Anche in questo caso come tra le necessità gestionali, vi è il monitoraggio delle prestazioni per garantire che l'organizzazione stia procedendo nella direzione desiderata. Questo vale anche per l'innovazione, che deve essere valutata per misurare il suo impatto sui risultati aziendali. Affinché vi sia una organizzazione competitiva e innovativa, inoltre, questa deve sapersi repentinamente adattare alle ingenti strategia e il loro approccio all'innovazione in risposta alle mutevoli condizioni di mercato e alle nuove sfide. L'innovazione può essere un mezzo per rispondere rapidamente ai cambiamenti.

In ultimis ma non per importanza, è necessaria una cultura, *latu sensu* intesa, c.d. dell'innovazione. La gestione strategica, infatti, può influenzare la cultura organizzativa. Le organizzazioni orientate all'innovazione spesso promuovono la creatività, l'apertura al cambiamento e l'apprendimento continuo. Dunque, l'innovazione e la gestione strategica sono interconnesse poiché l'innovazione è un elemento chiave per il successo a lungo termine di un'organizzazione e deve essere integrata in modo coerente nella strategia aziendale.⁹ L'innovazione consente alle organizzazioni di adattarsi, crescere e prosperare in un ambiente competitivo in evoluzione.¹⁰

2.1.2. Definizione di servizio

Un servizio è un'attività o un insieme di attività che una persona o un'organizzazione svolge per soddisfare le esigenze o i desideri di altre persone, aziende

⁸ Christopher Freeman (1921 – 2010) è stato un economista inglese, fondatore e primo direttore dello SPRU (Science and Technology Policy Research) presso la University of Sussex, e uno dei più eminenti teorici dei cicli di Kondratiev. Rif. Biografia Christopher Freeman

⁹ Rif. H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, trad. di Administrative behavior, Bologna, Il Mulino, 1958.

¹⁰ Rif. Herbert Simon, *Il comportamento amministrativo*, trad. di Administrative behavior, Bologna, Il Mulino, 1958.

o entità. Il servizio, come un qualsiasi prodotto, è costituito da decine, centinaia, o migliaia di componenti, che però, a differenza del prodotto, non consistono in un aggregato di parti fisiche, ma di persone, competenze e processi. Per integrare queste componenti all'interno di un'impresa occorre prendere delle decisioni sia a livello strategico che a livello operativo. Le decisioni, a ciascun livello, devono essere prese in modo coerente e adeguato al tipo di servizio erogato all'utente specifico. Il concetto di servizio deve fare da driver nelle decisioni di progettazione.

Una definizione particolarmente rilevante è quella data da Edvardsson e Olsson¹¹, che si riferiscono al concetto di servizio come un prototipo di servizi che deve essere pensato per raggiungere il cliente, soddisfacendone le esigenze e i desideri, e come devono essere raggiunti.

Appare evidente come comprendere e capire le esigenze dei clienti nel mercato di riferimento e farle coincidere con la strategia dell'organizzazione e le intenzioni competitive sia di primaria importanza. Il punto di partenza di ogni progetto è l'intuizione e la comprensione di ciò che il target di riferimento desidera.

2.1.3. Il concetto di architettura e modularità

L'architettura e la modularità sono due concetti fondamentali nell'ambito dello sviluppo software e del design di sistemi complessi. Partendo da un'analisi iniziale di architettura, possiamo definirla in informatica, come la struttura fondamentale di un sistema software o hardware: la mappatura quindi di elementi funzionali e componenti fisici¹². Questa struttura definisce i componenti principali del sistema, le loro interazioni e le relazioni tra di essi. Un'architettura ben progettata fornisce una visione generale del

¹¹ Edvardsson, B., Olsson, J., 1996. Key concepts for new service development. The Service Industries Journal 16, 140–164.

¹² Ulrich, K. *The role of product architecture in the manufacturing firm*. Res Policy 24:419– 441.

sistema e aiuta a guidare le decisioni di design. Ad esempio, l'architettura di un'applicazione web può definire come il front-end e il back-end interagiscono tra loro, quali servizi esterni vengono utilizzati e come i dati vengono archiviati e recuperati.

Differente è il concetto di modularità che, a differenza dell'architettura, si riferisce alla pratica di suddividere un sistema complesso in moduli o componenti più piccoli e autonomi. Questi moduli sono progettati in modo da svolgere funzioni specifiche e possono essere sviluppati e testati separatamente. La modularità semplifica lo sviluppo, il testing e la manutenzione del software, poiché i cambiamenti in un modulo non dovrebbero influenzare gli altri, a condizione che le interfacce siano ben definite. Questo approccio favorisce la riutilizzabilità del codice e la gestione dei compiti complessi. L'architettura e la modularità spesso vanno di pari passo. Una buona architettura di sistema prevede la suddivisione del sistema in moduli logici, ognuno dei quali contribuisce a una parte specifica del funzionamento globale del sistema. Questi moduli comunicano tra loro tramite interfacce chiaramente definite. La modularità consente inoltre una maggiore manutenibilità e flessibilità, poiché i moduli possono essere sostituiti o aggiornati senza dover modificare l'intero sistema.¹³

In sintesi, l'architettura definisce la struttura generale di un sistema, mentre la modularità organizza il sistema in parti indipendenti e riusabili. Entrambi sono concetti chiave per la progettazione e lo sviluppo efficace di software e sistemi complessi.¹⁴

¹³ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

¹⁴ Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

2.2. Sistema Informativo

2.2.1. Definizione

Un "Sistema Informativo" (SI) è un insieme organizzato di risorse, procedure, software, dati e persone progettate per acquisire, elaborare, memorizzare, distribuire e utilizzare informazioni nell'ambito di un'organizzazione o di un'azienda. L'obiettivo principale di un sistema informativo è gestire le informazioni in modo efficace per supportare il processo decisionale e il funzionamento quotidiano dell'organizzazione.¹⁵ Tra le componenti chiave di un Sistema Informativo è bene evidenziare le piattaforme tecnologiche di Hardware e Software. Questi sistemi includono computer, server, dispositivi di archiviazione, reti e il software necessario per elaborare dati e informazioni. Il software può includere sistemi operativi, applicazioni aziendali personalizzate, software di gestione dei database, strumenti di analisi dati, ecc. Un altro elemento costitutivo dei sistemi informativi, sono i dati, che costituiscono la materia prima di un sistema informativo. Possono essere dati grezzi, documenti, informazioni strutturate o non strutturate, e sono raccolti, elaborati e archiviati per essere utilizzati per scopi specifici.¹⁶

Da non escludere vi sono ancora le procedure e i processi, le persone, la sicurezza delle informazioni maggiormente tutelata anche con il GDPR 2016/679 e la gestione delle informazioni. Le procedure definiscono il modo in cui i dati vengono acquisiti, elaborati e distribuiti all'interno dell'organizzazione. I processi aziendali sono spesso automatizzati attraverso il software per garantire l'efficienza operativa.

Infine, oltre al controllo e alla privacy delle informazioni ve ne è la loro gestione. La gestione delle informazioni è responsabile della definizione di politiche e strategie

¹⁵ Rif. David, F. Strategic Management, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

¹⁶ Ibidem.

per la gestione, la conservazione e la condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione. Un Sistema Informativo può avere molteplici scopi, tra cui la raccolta di dati, la gestione delle risorse umane, la contabilità finanziaria, il supporto alle decisioni manageriali, l'automazione dei processi aziendali e la comunicazione interna ed esterna. L'efficacia di un sistema informativo è fondamentale per il successo e la competitività di un'organizzazione, poiché consente una migliore gestione delle informazioni e un processo decisionale più informato.¹⁷ Un sistema informativo è un insieme organizzato di componenti, tra cui hardware, software, dati, procedure e persone, progettato per acquisire, elaborare, archiviare, trasmettere e utilizzare informazioni all'interno di un'organizzazione o di un contesto specifico. L'obiettivo principale di un sistema informativo è gestire le informazioni in modo efficiente per supportare le operazioni quotidiane, il processo decisionale e il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. In breve, un sistema informativo è un framework o un'infrastruttura che permette a un'organizzazione di gestire e utilizzare le informazioni in modo coerente e strutturato per supportare le sue attività e scopi.¹⁸

2.2.2. Analisi dei processi

L'analisi dei processi è un'attività chiave nell'ambito della gestione aziendale ed è finalizzata a comprendere, migliorare ed ottimizzare i processi operativi all'interno di un'organizzazione. Quest'analisi può essere applicata a una vasta gamma di settori e attività, dalla produzione all'amministrazione, dai servizi alle operazioni commerciali. Il primo passo nell'analisi dei processi è spesso la documentazione dettagliata dei processi esistenti; questo include la creazione di diagrammi di flusso, descrizioni testuali, mappe di processo e identificazione dei passaggi, dei responsabili e dei tempi di esecuzione di ciascuna attività. È importante stabilire chiaramente gli obiettivi dell'analisi dei processi

¹⁷ Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

¹⁸ Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

e quindi identificare gli obiettivi. Gli obiettivi possono includere il miglioramento dell'efficienza, la riduzione dei costi, l'incremento della qualità del prodotto o del servizio, la soddisfazione del cliente o il rispetto delle normative. Successivamente vengono raccolti dati rilevanti per il processo, come tempi di ciclo, costi, volumi di produzione o altre metriche chiave. Questi dati possono essere utilizzati per valutare le prestazioni attuali del processo. Gli analisti valutano come il processo si comporta rispetto agli obiettivi e alle metriche prestabilite. Questa valutazione può rivelare inefficienze o problemi che richiedono attenzione. Basandosi sull'analisi dei dati e delle prestazioni attuali, vengono identificate le aree del processo che richiedono miglioramenti. Queste aree possono includere passaggi superflui, ritardi, errori o inefficienze.¹⁹ Una volta identificate le aree di miglioramento, si procede alla ridefinizione del processo. Questo può comportare la semplificazione di passaggi, l'automatizzazione di alcune attività, la revisione delle procedure o la riorganizzazione delle risorse.

Dopo la ridefinizione del processo, vengono implementati i cambiamenti pianificati. Ciò può richiedere la formazione del personale, l'aggiornamento del software o l'allocazione di risorse aggiuntive. Una volta implementati i cambiamenti, è importante monitorare costantemente le prestazioni del processo per garantire che gli obiettivi di miglioramento siano stati raggiunti e mantenuti nel tempo. L'analisi dei processi può essere valutata anche in termini di ROI. Ciò implica il calcolo dei benefici ottenuti rispetto ai costi sostenuti per apportare i cambiamenti al processo. L'analisi dei processi è un ciclo continuo in cui i processi vengono costantemente monitorati e migliorati per adattarsi alle mutevoli esigenze dell'organizzazione e del mercato. È uno strumento

¹⁹ Rif. Herbert Simon, *Il comportamento amministrativo*, trad. di *Administrative behavior*, Bologna, Il Mulino, 1958.

essenziale per aumentare l'efficienza operativa, ridurre i costi e migliorare la qualità dei prodotti o dei servizi offerti.²⁰

2.3 I processi e la loro mappatura

La mappatura dei processi è una pratica chiave nell'analisi e nella gestione dei processi aziendali. Consiste nel rappresentare graficamente i passaggi, le attività e le interazioni coinvolte in un processo specifico. L'identificazione del processo è definito come il primo passo necessario per il processo aziendale da mappare. Questo può essere un processo operativo, amministrativo o strategico, come la gestione degli ordini, la gestione delle risorse umane o la pianificazione strategica.²¹ Prima di iniziare la mappatura, tuttavia, è importante stabilire gli obiettivi dell'esercizio. In secondo luogo è importante coinvolgere le persone coinvolte nel processo. Questi potrebbero essere membri del team operativo, manager, stakeholder chiave o esperti del settore. Le loro conoscenze sono preziose per comprendere appieno il processo. Utilizzando strumenti come diagrammi di flusso, mappe di processo o software di mappatura dei processi, inizia a rappresentare graficamente il processo. Ogni passaggio e ogni attività dovrebbero essere documentati in dettaglio, inclusi i tempi di esecuzione, le responsabilità e le interazioni. Durante la mappatura, si cercano i punti critici o i possibili problemi nel processo. Questi possono includere ritardi, duplicazioni di lavoro, errori o ambiguità nelle responsabilità.²² Successivamente è necessario, raccogliere dati quantitativi, come tempi di ciclo e metriche di prestazione, se possibile. Questi dati possono essere utili per valutare l'efficienza del processo. Basandosi sulla mappa del processo e sui dati raccolti, identifica le opportunità di miglioramento. Queste potrebbero includere ottimizzazioni, semplificazioni, automazioni o riduzione dei costi.

²⁰ Rif. David, F. *Strategic Management*, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

²¹ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

²² Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

In conclusione, una volta identificate le opportunità di miglioramento, si lavora sulla ridefinizione del processo. Questo può comportare la rimozione di passaggi superflui, la standardizzazione delle procedure o l'implementazione di nuovi strumenti.

La mappatura dei processi è uno strumento fondamentale per migliorare l'efficienza operativa, la qualità del lavoro e la soddisfazione del cliente. Essa offre una visione chiara e condivisa di come avvengono le attività all'interno di un'organizzazione e identifica le aree in cui possono essere apportati cambiamenti positivi.²³

2.3.1. Definizione di processo

Un processo è una sequenza strutturata e organizzata di attività o operazioni che vengono eseguite in modo coerente per raggiungere uno specifico obiettivo o risultato. I processi sono fondamentali in un'organizzazione o in qualsiasi contesto in cui vi sia la necessità di compiere un lavoro ripetitivo e ben definito²⁴. Gli elementi chiave, nonché necessari alla definizione del processo stesso sono composti da una serie di attività o passaggi che vengono eseguiti in un ordine specifico. Ogni attività ha uno scopo ben definito all'interno del processo e ogni processo, inoltre, ha uno scopo o un obiettivo chiaramente definito che si intende raggiungere al termine delle attività. Ad esempio, il processo di produzione ha l'obiettivo di creare un prodotto specifico. Sono importanti in tale contesto anche le risorse: i processi richiedono risorse per essere eseguiti con successo. Queste risorse possono includere persone, materiali, strumenti, tempo e denaro. Un processo riceve input (input) e li trasforma in output (output) attraverso le attività. Gli input possono essere dati, materiali o informazioni, mentre gli output sono i

²³ Rif. David, F. Strategic Management, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

²⁴ De Risi P., *Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni*, www.bdp.it/ifts/crea/appendici1c.pdf, 1999

risultati desiderati.²⁵ I processi possono essere inoltre controllati e monitorati per garantire che le attività vengano eseguite correttamente e che gli obiettivi siano raggiunti. Questo può implicare la definizione di indicatori chiave di performance (KPI) o la verifica della conformità a standard specifici. Infine è fondamentale l'ottimizzazione dei processi che possono essere soggetti a miglioramenti continui per aumentare l'efficienza, ridurre i costi, aumentare la qualità o soddisfare meglio le esigenze dei clienti. Esempi di processi includono il processo di produzione di un'automobile in un'azienda automobilistica, il processo di assunzione di personale in un'organizzazione, il processo di prenotazione di un volo in una compagnia aerea e il processo di preparazione di una ricetta in una cucina.

L'analisi, la documentazione e la gestione dei processi sono pratiche fondamentali per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni in un'organizzazione, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.²⁶

Le tre famiglie sono:

- *Processi di Management*: sono tutti i processi che hanno come scopo la gestione dell'organizzazione, ad esempio controllo, pianificazione, definizione degli obiettivi ecc.;
- *Processi Primari*: sono i processi che variano a seconda della tipologia dell'organizzazione e hanno un impatto diretto su questa, ad esempio manufacturing, sanità, PA ecc.;

²⁵ Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

²⁶ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

- *Processi di Supporto*: sono i processi che hanno un impatto indiretto sull'azienda, sono di supporto ai processi primari, ad esempio logistica, la gestione delle risorse umane, information system, ecc.

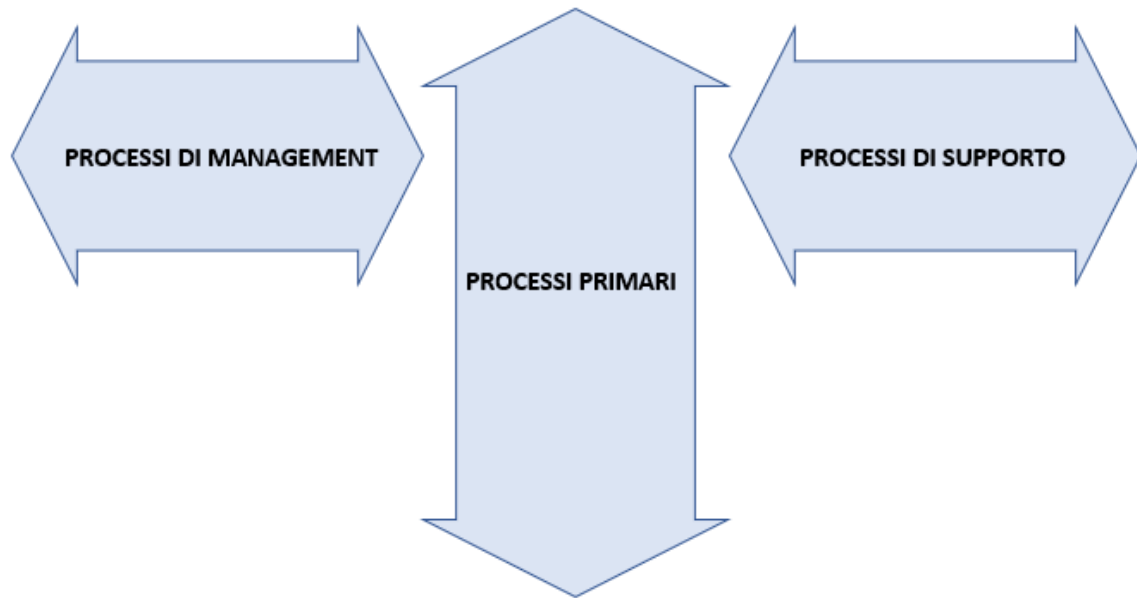


Figura 1.5

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

2.3.2 Cenni di analisi di processo

L'analisi dei processi è una pratica di gestione aziendale finalizzata a comprendere, documentare e migliorare i processi operativi all'interno di un'organizzazione. Questa analisi è fondamentale per ottimizzare l'efficienza, ridurre i costi, migliorare la qualità dei prodotti o servizi e soddisfare le esigenze dei clienti.²⁷ L'analisi di processo comincia mediante l'identificazione dello stesso. Questo processo può essere di qualsiasi tipo, come la gestione degli ordini, la produzione, la gestione delle risorse umane o il servizio clienti. È importante successivamente stabilire chiaramente gli obiettivi dell'analisi del processo. Gli obiettivi possono includere il miglioramento dell'efficienza, la riduzione dei costi, l'aumento della qualità o la semplificazione delle operazioni. I passaggi e le attività del processo vengono documentati in dettaglio e tale documentazione può includere diagrammi di flusso, mappe di processo, descrizioni testuali e la registrazione dei tempi di esecuzione. Arrivati a questo punto, necessario è il coinvolgimento delle parti interessate. Le persone coinvolte nel processo, come i membri del team operativo, i responsabili e gli esperti del settore, sono coinvolte nell'analisi, dal momento che le loro conoscenze sono preziose per comprendere appieno il processo; vengono così raccolti dati rilevanti per il processo, come tempi di ciclo, costi e metriche di prestazione. I dati possono essere utili per valutare le prestazioni attuali del processo.

Durante l'analisi vengono individuati i punti critici o i possibili problemi nel processo. Questi possono includere ritardi, duplicazioni di lavoro, errori o ambiguità nelle responsabilità.²⁸ Basandosi sull'analisi dei dati e delle prestazioni attuali, vengono

²⁷ Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

²⁸ Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

identificate le aree del processo che richiedono miglioramenti. Queste aree possono includere ottimizzazioni, semplificazioni, automazioni o riduzione dei costi.

Una volta identificate le opportunità di miglioramento, si procede all'implementazione dei cambiamenti pianificati. Questo può comportare la formazione del personale, l'aggiornamento del software o l'allocazione di risorse aggiuntive. L'analisi di processo è un processo iterativo. Dopo l'implementazione dei cambiamenti, è importante monitorare costantemente il processo per assicurarsi che gli obiettivi di miglioramento siano stati raggiunti e mantenuti nel tempo.

L'analisi dei processi è fondamentale per garantire che le operazioni aziendali siano efficienti ed efficaci. Essa offre una visione chiara di come avvengono le attività all'interno di un'organizzazione e identifica le aree in cui possono essere apportati cambiamenti positivi. Questa pratica contribuisce al successo e alla competitività di un'organizzazione nel lungo termine.²⁹

2.4 Mappatura dei processi

La mappatura dei processi è una tecnica visuale utilizzata per rappresentare graficamente un processo aziendale in modo chiaro e dettagliato. Questa pratica è ampiamente utilizzata nella gestione aziendale per comprendere, documentare, analizzare e migliorare i processi operativi. La mappatura dei processi viene eseguita secondo una modalità ben precisa e chiara.³⁰Prima di tutto, è necessario identificare il processo specifico che si desidera mappare, e questo potrebbe essere un processo operativo, amministrativo o strategico, come la gestione degli ordini, la gestione delle

²⁹ Christopher Freeman (11 settembre 1921 – 16 agosto 2010) è stato un economista inglese, fondatore e primo direttore dello SPRU (Science and Technology Policy Research) presso la University of Sussex, e uno dei più eminenti teorici dei cicli di Kondratiev. Rif. Biografia Christopher Freeman

³⁰ Rif. Herbert Simon, Il comportamento amministrativo, traduzione di Administrative behavior, Bologna, Il Mulino, 1958.

risorse umane o la pianificazione dei progetti. Stabilire poi gli obiettivi dell'esercizio di mappatura dei processi. Cosa si intende ottenere dalla mappatura? Gli obiettivi possono includere il miglioramento dell'efficienza, la riduzione dei costi, l'ottimizzazione del flusso di lavoro o il miglioramento della qualità. Coinvolgere le persone coinvolte nel processo, come membri del team, responsabili o esperti del settore. Questo assicura una comprensione accurata del processo e raccoglie diverse prospettive. La raccolta di tutte le informazioni rilevanti sul processo può includere documentazione esistente, interviste con i dipendenti, osservazioni dirette e dati quantitativi, come tempi di ciclo o volumi di lavoro.

È essenziale utilizzare strumenti come diagrammi di flusso, mappe concettuali o software specializzati per creare una rappresentazione visuale del processo. Ogni attività, decisione, passaggio di informazioni e interazione deve essere documentata.³¹ Per ciascun passaggio del processo, bisogna definire chiaramente l'attività che viene eseguita, chi è responsabile, quali risorse vengono utilizzate e quali sono gli input e gli output associati. Infine, organizzare le attività in ordine sequenziale per rappresentare il flusso logico del processo e utilizzare frecce o linee per collegare le attività e indicare la direzione del flusso.

Durante la mappatura, individuare i punti critici o le aree problematiche nel processo. Questi possono includere ritardi, duplicazioni di lavoro, errori o incoerenze. Una volta completata la mappatura, condividere il diagramma con le parti interessate coinvolte nel processo per revisione e validazione. Apportare eventuali correzioni o miglioramenti in base ai feedback ricevuti.³² Finalizzare il diagramma di processo e documentare eventuali note o istruzioni aggiuntive. Distribuire il diagramma ai membri del team o alle parti interessate coinvolte nel processo.

³¹ Rif. David, F. *Strategic Management*, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

³² Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

La mappatura dei processi offre una rappresentazione visuale chiara e condivisa di come avvengono le attività all'interno di un'organizzazione. Questo strumento è fondamentale per identificare inefficienze, errori, ritardi e aree di miglioramento nei processi operativi e contribuisce a ottimizzare l'efficienza e la qualità del lavoro svolto.³³

2.4.1. L'approccio L'IDEF-0

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

- È completo, permette di rappresentare diverse varietà di operazioni aziendali, manifatturiere e qualunque altre tipo di impresa ad ogni livello di dettaglio;
- È coerente e semplice, offre un'espressione rigorosa e precisa e viene adoperato perché è in grado di promuovere consistenza d'uso e d'interpretazione;
- Migliora la comunicazione tra gli analisti di sistema, gli sviluppatori e gli utilizzatori, attraverso la facilità di apprendimento e l'enfasi sulla gerarchica esposizione dei dettagli;

³³ Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

- È un linguaggio testato e provato, infatti da diversi anni è utilizzato dall'Air Force americana, dall'industria privata e in altri progetti governativi;
- Può essere implementato attraverso una ampia varietà di strumenti grafici; è supportato da numerosi prodotti commerciali;

2.4.2 Utilizzo dell'IDEF-0

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

- Gli *Input* subiscono una trasformazione (fisica o informativa) nello svolgimento dell'attività. Gli elementi in ingresso possono essere: informazioni, elementi materiali o le persone (ovvero i clienti, nel caso di aziende che offrono i servizi). Questi elementi verranno apportati dai fornitori, che a loro volta possono essere interni o esterni all'azienda;
- Gli *Output* rappresentano il risultato finale o di un'attività o dell'intero processo, e possono avere natura fisica o informativa. L'output dovrà essere rilasciato nei tempi prestabiliti rispettando gli standard qualitativi prefissati, cercando di soddisfare indistintamente il cliente finale, che può essere interno o esterno all'azienda;
- I *Controlli* (fattori di vincolo o process driver), condizionano l'esecuzione dell'attività. Si tratta di istruzioni, regole, prassi, linee guida che determinano le performance di efficacia ed efficienza di un'attività, e quindi di un processo, influenzando sui costi di funzionamento. Esistono diverse tipologie di vincoli:
 - o vincoli interni all'azienda e al processo: per rispettare tali vincoli è necessario rispettare degli standard o sviluppare attività extra. Ad esempio, vincoli per la sicurezza dei lavoratori o per la salvaguardia dell'ambiente;

- vincoli esterni provenienti dai fornitori: accordi specifici con i fornitori che comportano la soddisfazione di vincoli. Ad esempio, specifiche tecniche e standard da dover rispettare;
 - vincoli esterni provenienti dai clienti: si tratta di vincoli riconducibili ai bisogni dei clienti (interni o esterni) che influiscono sulla realizzazione dell'output nei tempi e nelle modalità di consegna;
 - vincoli interni all'azienda e al processo: sono dovuti a politiche gestionali interne all'organizzazione, a delle procedure esistenti, ai piani di produzione, alla capacità produttiva, ai documenti tecnici, alle prassi consolidate, ecc;
- *Risorse o mechanisms*, sono le persone, le tecnologie, gli strumenti, le strutture, e i servizi esterni che consentono la trasformazione degli input in output, cioè l'esecuzione dell'attività;

2.4.3 Obiettivi dell'analisi

La suddetta struttura (input-output-vincoli-risorse) oltre a descrivere ogni singola attività, deve consentire la rappresentazione dell'intero processo mediante la rappresentazione grafica di una mappa. Questo tipo di analisi deve permettere l'esplicitazione, secondo una visione sistemica, delle relazioni di dipendenza cliente-fornitore esistenti nel processo. Deve emergere, dalla mappatura dei processi, lo scambio di materiali, informazioni, documenti tra le diverse attività, quindi la comunanza degli obiettivi e il rispetto di specifiche norme e condizioni organizzative all'interno dei processi. Osservando la mappa di un processo deve essere possibile capire: ³⁴

³⁴ National Institute of Standard and Technology, Integration Definition for Function

Modeling IDEF-0, USA, 1993

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

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

2.4.4 Notazione e linguaggio di modellazione

La notazione e il linguaggio di modellazione sono strumenti essenziali nell'analisi e nella rappresentazione dei processi, dei sistemi o dei dati in modo coerente e comprensibile. Questi strumenti forniscono un linguaggio comune e simboli standardizzati per comunicare concetti complessi in modo efficace.³⁵



Figura 2.2

³⁵ Rif. David, F. Strategic Management, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

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

2.4.5. Valore aggiunto nel modellare attraverso IDEF-0

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

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

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

2.5. Raccolta dei dati e creazione di un database

2.5.1. Le interviste come strumento di raccolta dei dati

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

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

La collezione delle informazioni deve essere funzionale e coerente con l'obiettivo dell'analisi. Lo strumento scelto per questo studio è IDEF-0. Per tale ragione la tecnica

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

2.5.2 I vantaggi e gli svantaggi

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

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

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

- La decentralizzazione dei dati, nelle grandi aziende caratterizzate da team numerosi, risulta difficile la raccolta dei dati;

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

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

3 CAPITOLO – Caso studio: Stranaidea

3.1 *La cooperativa Sociale Stranaidea*

3.1.1 *Introduzione*

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

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

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

Montagna, affiancata da una risorsa junior, Andrea Fusto, per la raccolta dei dati ed il supporto alle analisi, e si è avvalsa della collaborazione di risorse interne a Stranaidea per le interviste, la verifica dei risultati e la validazione dei modelli proposti.

3.1.2. Primo momento di innovazione: Riorganizzazione interna

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

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

Nella struttura organizzativa, rappresentata dalla Figura 3.1, sono presenti le quattro

funzioni che caratterizzano i processi. La matrice favorisce la specializzazione degli operatori che compiono le attività per i beneficiari. All'interno di ogni settore sono stati selezionati degli operatori (ognuno per ciascuna funzione), i cosiddetti "Esperti di dominio" e tra i tre settori è stata individuata una figura di riferimento per ogni funzione "Responsabile di dominio". Le nuove figure diventano essenziali per far emergere "il metodo", per evidenziare problemi, migliori pratiche e competenze emergenti. È attraverso gli esperti di dominio e il responsabile di dominio che Stranaidea può esercitare l'innovazione di processo. Mentre per l'innovazione di prodotto si fa affidamento al gruppo di esperti intra-matriciale. I responsabili di settore insieme ai responsabili di dominio e ai responsabili di servizi possono individuare le nuove esigenze o eventuali lacune nell'offerta dei servizi.

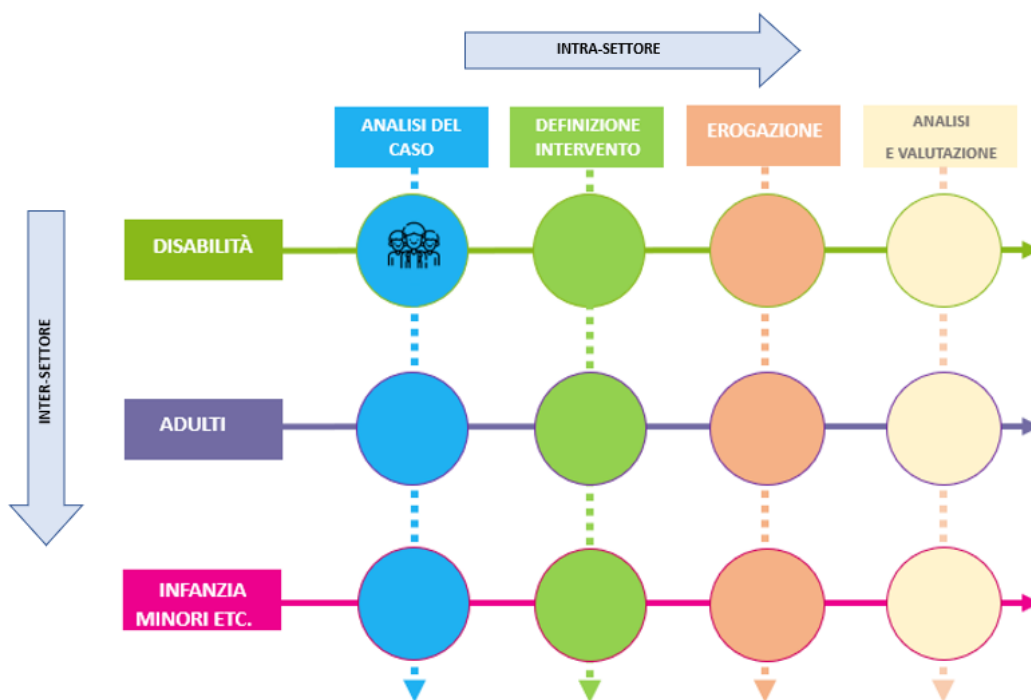


Figura 3.1

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

3.2 Obiettivi e campo di applicazione

3.2.1 Introduzione ai settori “Adulti” e “Minori e famiglie”

Il lavoro è improntato sul continuo della trasformazione organizzativa e aziendale avvenuta dalla precedente consulenza. Tra i settori individuati, si è deciso, congiuntamente con la direzione, di procedere con l'analisi (mappatura dei processi) dei settori Adulti e Minori e famiglie, in seguito al lavoro già svolto per il settore Disabilità.

All'interno dei due settori la cooperativa fornisce un'ampia varietà di servizi, quali, per il settore Adulti:

- Cittadinanza Attiva
- Carrera
- C. Lab
- Tazzoli
- Teatro sociale e formazione
- ESC
- Mr. Grab CAS
- Mr. Grab SAI

Per il settore Minori e famiglie:

- Educativa scuola – prox experience
- SET
- PAI – Contatto
- Sistema
- Micronido Policino
- SER B. Cormorano
- CDSR In&Out

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

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

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

A tale scopo si è convenuto effettuare un'analisi dei processi operativi, con l'identificazione di input, output, elementi informativi e risorse coinvolte. Per l'implementazione del sistema informativo è fondamentale mappare le attività e i processi operativi esistenti, tenendo in considerazione l'architettura della piattaforma. Durante gli incontri avvenuti con la direzione, si è impostato il format per la raccolta delle informazioni, le quali dovranno essere implementate nel sistema informativo. In breve, gli obiettivi possono essere riassunti in:

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

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

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

I principali compiti del primo team risultano: scegliere i processi da migliorare o

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

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

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

3.3 Impostazione del lavoro e rilevazione dei dati

Per effettuare l'analisi dei processi a livello operativo è stato necessario intervistare i team di lavoro dei vari servizi erogati dalla cooperativa. La creazione delle interviste si è basata sulle attività dei processi dei servizi erogati, che sono state raggruppate secondo le quattro macro-attività emerse dalla piattaforma (analisi del caso, definizione intervento, erogazione, analisi a valutazione).

3.3.1 Settore Adulti

Per il servizio *Cittadinanza Attiva*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Matching;
 - Presa in carico e incontro col beneficiario;
 - Assessment;

- Definizione intervento
 - Redazione progetto;
- Erogazione
 - Accompagnamento formativo/lavorativo/abitativo;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Carrera*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
- Definizione intervento
 - Definizione progetto;
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *C. Lab*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
- Definizione intervento
 - Definizione progetto;
- Erogazione
 - Laboratorio occupazionale;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Tazzoli*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;

- Definizione intervento
 - Accoglienza;
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Teatro sociale e formazione*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto;
- Erogazione
 - Erogazione servizio;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *ESC*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Assessment;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto;
- Erogazione
 - Accompagnamento;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Mr. Grab CAS*

- Analisi del caso

- Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
- Prelevamento e assegnazione operatore;
- Definizione intervento
 - Accoglienza e firma regolamento;
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Mr. Grab SAI*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
- Definizione intervento
 - Accoglienza e firma regolamento;
 - Redazione progetto;
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento;
 - Ricerca casa;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

3.3.2 Settore Minori e Famiglie

Per il servizio *Educativa scuola – prox experie*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
- Definizione intervento
 - Presa in carico e accoglienza
- Erogazione

- Dismissione e accompagnamento;
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *SET*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Incontro con committenza
 - Matching
 - Presa in carico e incontro con committenza/famiglia;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto
- Erogazione
 - Erogazione del servizio
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *PAI - Contatto*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Incontro con committenza
 - Matching
 - Presa in carico e accoglienza;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto
- Erogazione
 - Intervento
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Sistema*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Incontro con committenza
 - Matching
 - Presa in carico e accoglienza;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Policino*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Presa in carico e incontro con committenza/famiglia;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *Cormorano*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Incontro con committenza
 - Matching

- Presa in carico e accoglienza;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

Per il servizio *CDSR In&Out*

- Analisi del caso
 - Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda;
 - Incontro con committenza
 - Presa in carico e accoglienza;
- Definizione intervento
 - Redazione progetto
- Erogazione
 - Dismissione e accompagnamento
- Analisi e valutazione
 - Monitoraggio.

3.3.2 Interviste

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

3.3, ha previsto per ogni attività del processo una serie di domande suddivise in funzione degli elementi che caratterizzano IDEF-0.

Analisi del caso

1. Ricezione segnalazione/accoglimento della domanda:

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

Figura 3.2 Esempio intervista proposta ai team di lavoro

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

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

3.4 Analisi dei processi dei servizi del settore Adulti

Per il settore adulti il team di lavoro era composto dalla responsabile di settore, dai responsabili dei servizi e dalla risorsa junior Andrea Fusto per l'analisi dei processi. L'analisi dei processi è avvenuta su tutti i servizi offerti per l'area d'intervento Adulti. Sono state necessarie due interviste dalla durata di 4/6 h ciascuna per ogni servizio. Una volta raccolte, analizzate, e organizzate tutte le informazioni rilevanti ai fini dell'analisi, la mappatura dei processi con IDEF-0 e la creazione del dataset sono avvenuti in parallelo per creare uniformità tra i due strumenti.

3.4.1 Diagramma IDEF-0 per i vari servizi del Settore Adulti

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

Analisi del caso

- **Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda:** tutti i servizi sono accreditati al Comune e all'Asl della Città di Torino. Gli utenti, per poter accedere ai servizi, possono essere segnalati dai Servizi Sociali o possono fare domanda personalmente.
- **Matching:** è un'attività che prevede l'assegnazione di un operatore di riferimento per l'utente beneficiario.

- **Presa in carico e incontro col beneficiario:** dopo aver ricevuto la documentazione necessaria per avviare il progetto, si osserva per un breve periodo l'utente per verificare che il servizio sia adatto a lui.
- **Assessment:** è una attività che prevede la verifica di tutta la documentazione ricevuta fino a quel momento.

Definizione intervento

- **Accoglienza e firma regolamento:** in questa fase si raccolgono tutti i documenti sanitari/legali, eventuale cartella clinica, e viene creata la cartella utente, che verrà aggiornata durante le fasi successive.
- **Redazione progetto:** attraverso un modello, e tramite i verbali d'equipe e degli incontri, viene redatto un vero e proprio progetto ad hoc per l'utente.

Erogazione

- **Dimissione e accompagnamento:** si ha l'erogazione effettiva delle attività laboratoriali o percorsi offerti dai vari servizi.
- **Ricerca casa** (presente solo nel servizio Mr. Grab SAI): a seguito dell'attività di dimissione e accompagnamento, l'attività ha come obiettivo un contratto di affitto per l'utente, con possibilità di pagamento di sei mensilità e arredi.

Analisi e valutazione

- **Monitoraggio:** attività di controllo e conseguentemente di valutazione del servizio. È in questa fase che viene redatta una relazione finale dell'utente per analizzare il suo percorso all'interno della cooperativa.

Si vuole riportare, prima della scomposizione dei processi su IDEF-0, la struttura gerarchica che si è seguita nella modellizzazione, come rappresentato nella Figura 3.3, permettendo di visualizzare, in maniera rapida, la scomposizione del settore Adulti per livelli. Il blocco "A0" fornisce una visione globale del settore Adulti. Il secondo, denominato "Settore Adulti", consente la visualizzazione dei due processi eseguiti in parallelo al suo interno: la Gestione dei servizi e il Project Management. Questi ultimi due blocchi vengono ulteriormente scomposti, nel primo caso nei sette servizi offerti,

nel secondo caso nell'attività di monitoraggio.

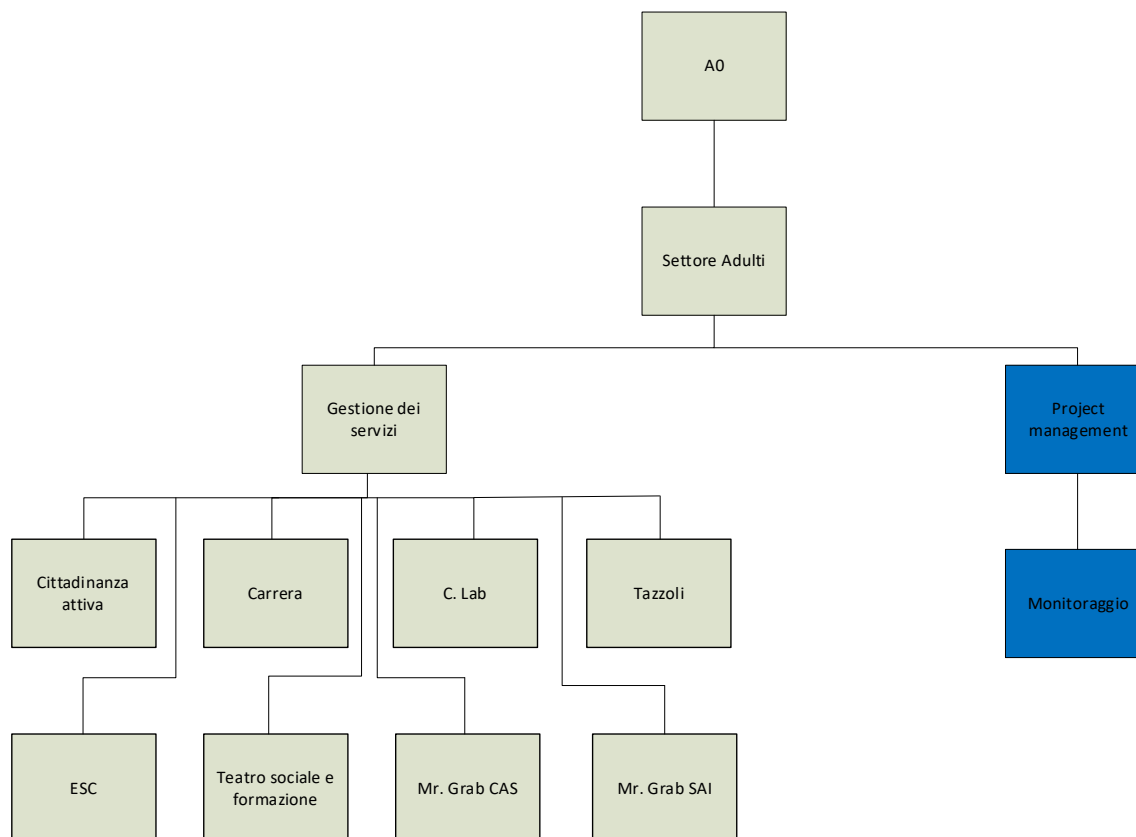


Figura 3.3 Albero di esplorazione Settore Adulti

Nella figura 3.4 viene restituita una visione globale del settore, infatti nel rettangolo confluiscono gli input, gli output, i controlli e le risorse che interessano l'area di intervento adulti. Tutte le variabili considerate e raffigurate (freccie entranti e uscenti dal blocco) sono presenti nei livelli inferiori, sono generiche perché devono poter descrivere tutto ciò che avviene al suo interno. Le frecce di colore differente, nero e blu, sono state inserite per indicare i due processi che avvengono in parallelo al suo interno.

Nella Figura 3.5, il blocco denominato "Settore adulti" si scompone in due sottoprocessi: "Gestione dei Servizi" (in nero) e "Project Management" (in blu). I due processi procedono in parallelo, e tra loro si scambiano informazioni. Lo si può vedere dalle frecce di colore diverso, che escono e poi entrano (si intercambiano) tra i due blocchi. Gli output dei vari blocchi non necessariamente diventano gli input dell'altro, ma possono rappresentare per questo una forma di controllo. Anche in questo livello, gli

input e gli output individuati coincideranno con quelli dei livelli inferiori.

All'interno del processo di Gestione dei servizi, come rappresentato nella Figura 3.6, è emerso il collegamento tra i vari servizi erogati nell'area di intervento adulti. L'interfaccia tra i servizi è caratterizzata da uno scambio di informazioni relativo alle attività erogate, e la ricezione di una mail per l'avvio o meno di una collaborazione. Per rendere rapida e intuitiva la comprensione dell'interfaccia tra i servizi, si è scelto di evidenziare lo scambio delle informazioni con colori differenti: in rosso la mail per concordare la collaborazione, in verde l'esito dell'eventuale collaborazione.

Scendendo ulteriormente di livello si può osservare, nella Figura 3.7, il processo che caratterizza il servizio Cittadinanza Attiva, di cui la responsabile è Manuela Rubino. Per semplicità e conformità con la nuova struttura organizzativa a matrice individuata da G. M. Losi³⁶, e con il lavoro svolto da Virginia Palazzolo per il settore Disabilità, si è scelto di colorare i blocchi/fasi del servizio di colori differenti. Le attività/blocchi del processo sono suddivise in funzione delle macrofasi (analisi del caso, definizione intervento, erogazione, e analisi e valutazione). Questo livello rappresenta l'ultimo relativo al processo "Gestione dei servizi". Da qui sono emerse le variabili che sono stata raffigurate nei livelli precedenti.

Nelle Figura 3.8 e Figura 3.9 sono raffigurati rispettivamente il servizio Carrera e il servizio C. Lab, di cui il responsabile è Emanuele Mosso. Ciò che emerge immediatamente è la similarità tra i due servizi, che sono strutturati nello stesso modo. Questa somiglianza è dovuta sia dalla tipologia di servizio offerto e sia dagli utenti destinatari.

Il servizio Tazzoli di cui il responsabile è Emanuele mosso è strutturato come da Figura 3.10, e presenta anch'esso delle similarità con i servizi già esaminati, in accordo con la piattaforma dei servizi. Emergono delle differenze legate alla tipologia di utenza

³⁶ G. M. Losi, Platform design for service. The use of design platforms in Service Design, Politecnico di Torino, 2020.

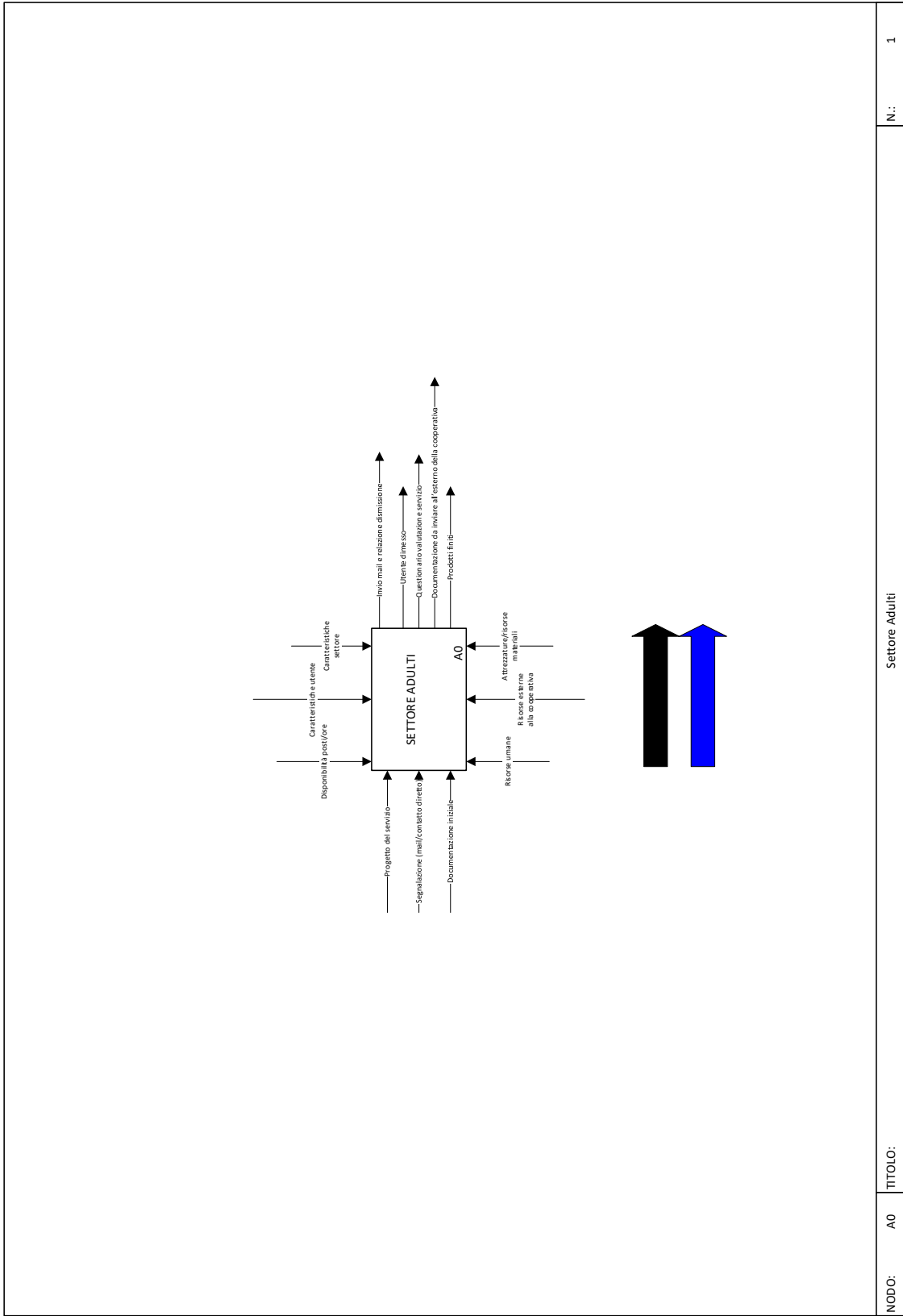
a cui è rivolto il servizio. Infatti, nella macro-fase Definizione Intervento, non è presente la fase di “Redazione Progetto”, ma una chiamata “Accoglienza”.

Nella Figura 3.11 è modellizzato il servizio Teatro sociale e formazione di cui il responsabile è Marco Fiorito. Le fasi del processo sono simili ai tre servizi precedenti ma sono emerse maggiori differenze, ad esempio per il tipo di dati/informazioni/moduli prodotti e/o richiesti.

In Figura 3.12 è rappresentato il servizio ESC, di cui è responsabile Lidia Greco. In questo servizio, la più grande differenza rispetto agli altri sta nella macro-fase di Erogazione.

La Figura 3.13 e la Figura 3.14 mostrano rispettivamente la modellizzazione del servizio Mr. Grab CAS e Mr. Grab SAI di cui è responsabile Marta Bernardi. Le differenze tra i due, nonostante all’inizio potessero sembrare molto simili, sono sostanziali. Nel servizio Mr. Grab CAS non esiste la fase “Redazione progetto” e, inoltre, nel servizio Mr. Grab SAI esiste una fase in più, la “Ricerca casa”.

La Figura 3.15 rappresenta il secondo processo eseguito all’interno del settore adulti, Project Management. Anche in questo caso per conformità e semplicità con la struttura organizzativa a matrice, si è scelto di colorare i blocchi/fasi del servizio di colori differenti. L’unica macrofase emersa in questo processo è quella di *analisi e valutazione*. Per le attività presenti in questo livello non è stata effettuata una distinzione per i vari servizi: l’attività si ripete in tutti.



N: 1

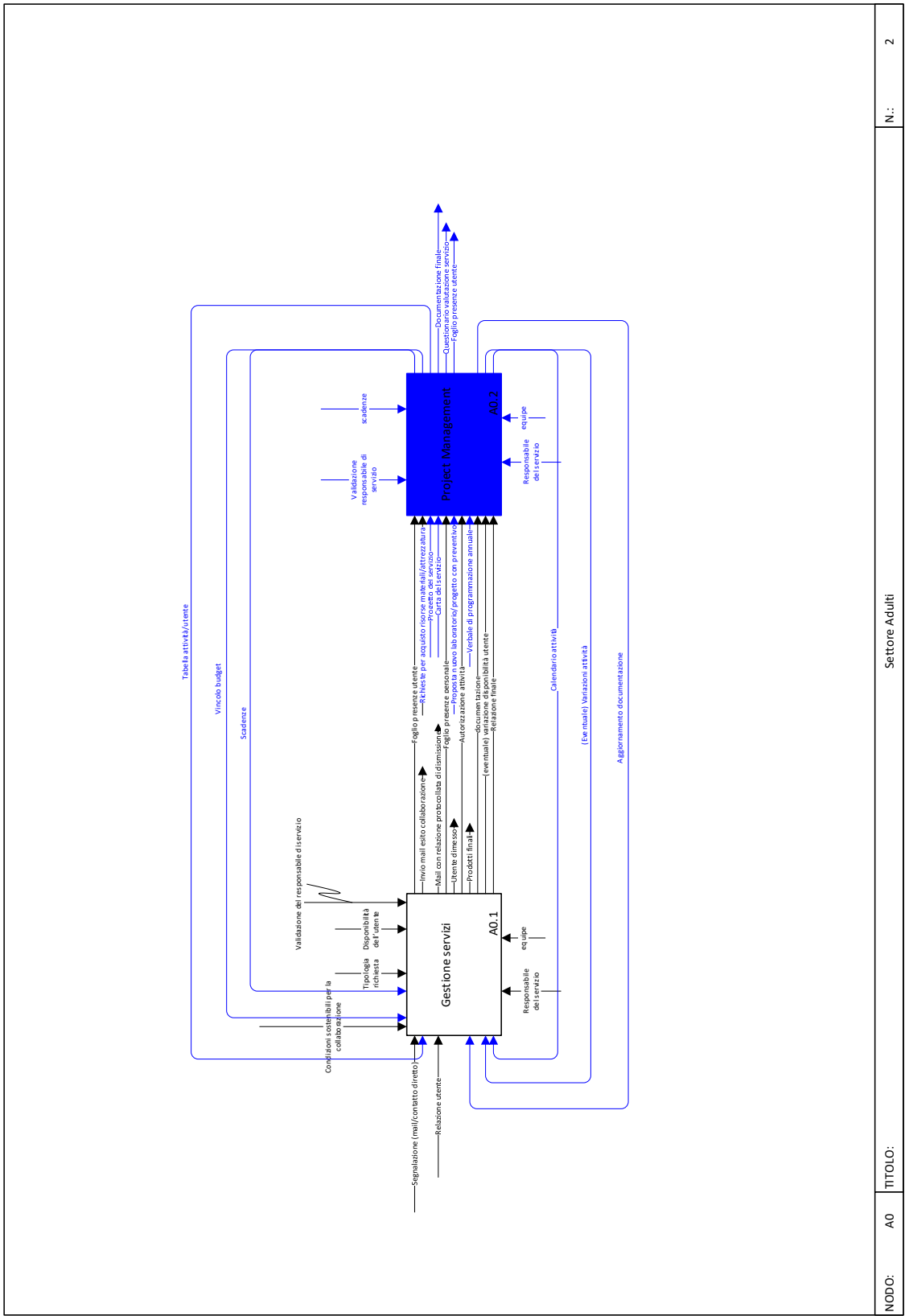
Settore Adulti

TITOLO:

A0

NODO:

Figura 3.4 Diagramma IDEF-0 – nodo A0



N.: 2

Settore Adulti

NODO: A0 TITOLO:

Figura 3.5 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0 al suo interno

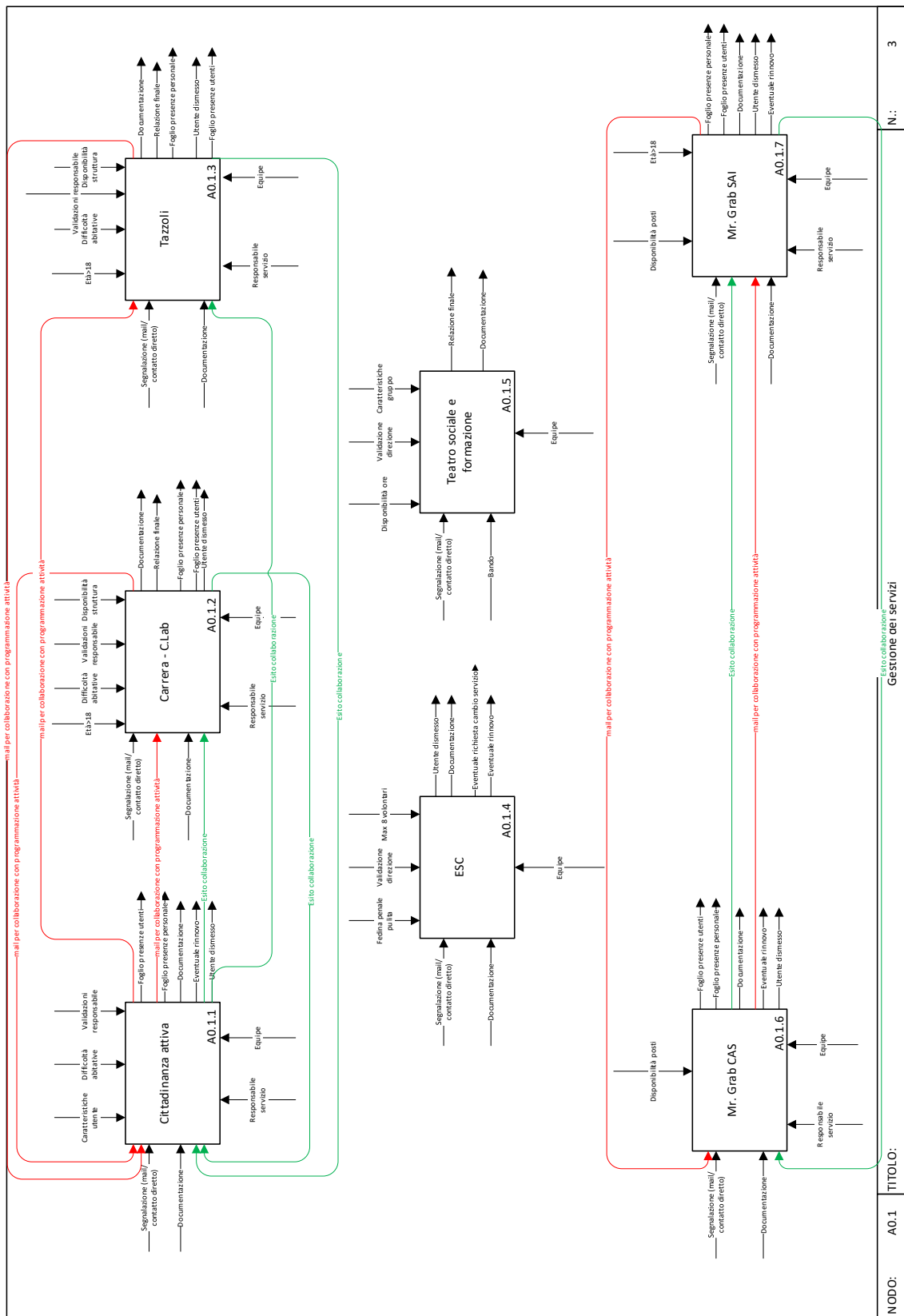
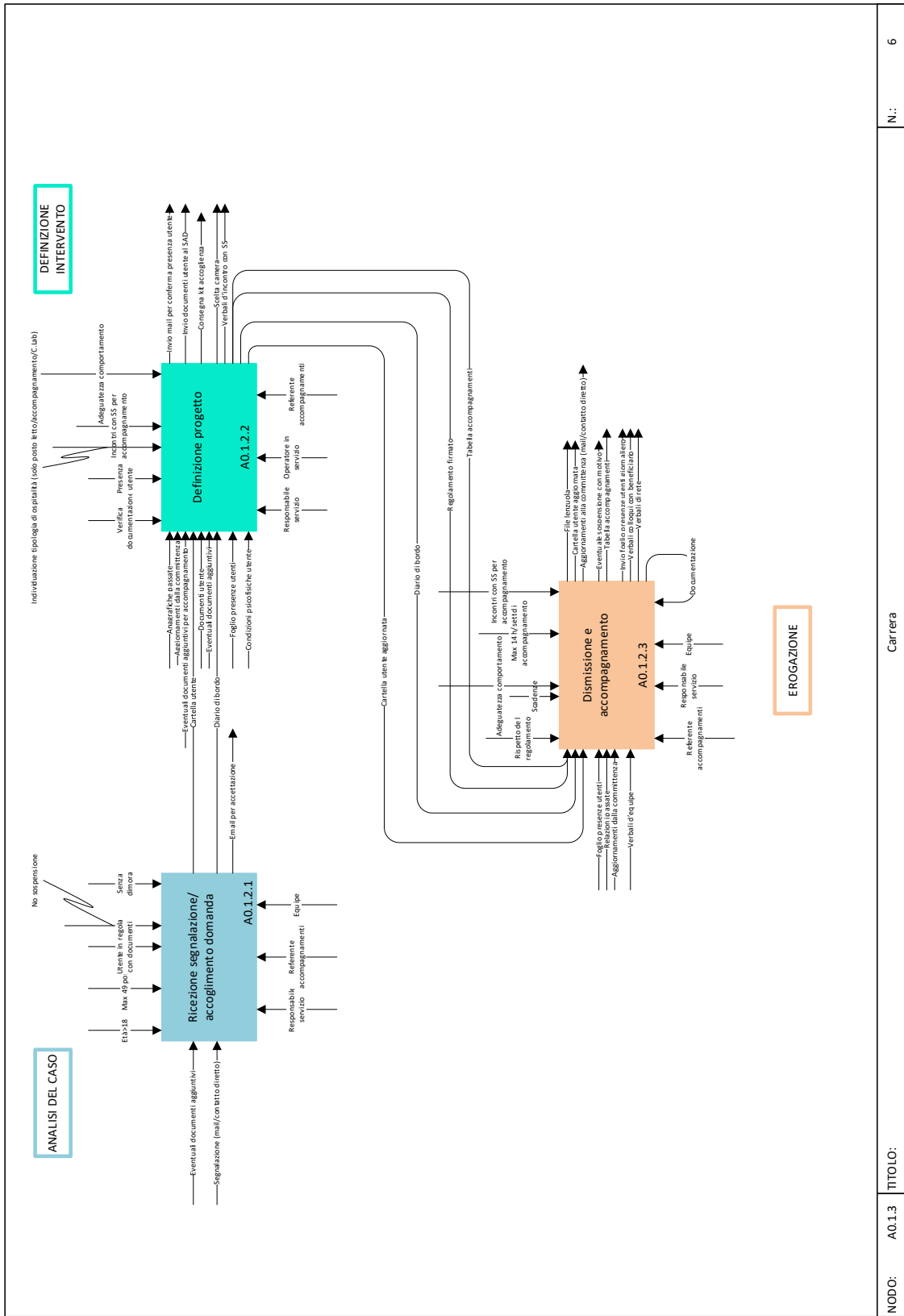
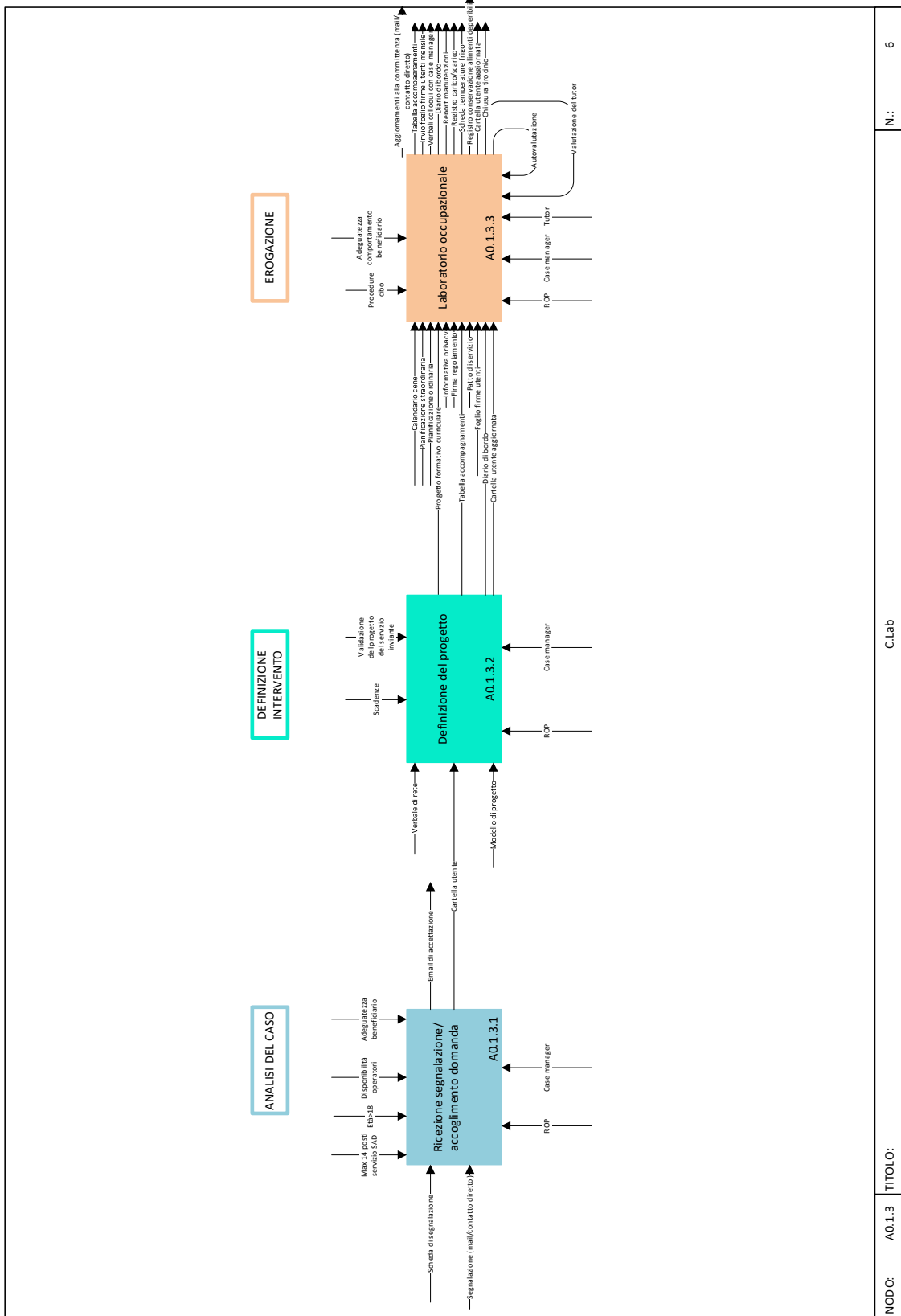


Figura 3.6 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0.1 "Gestione dei servizi"



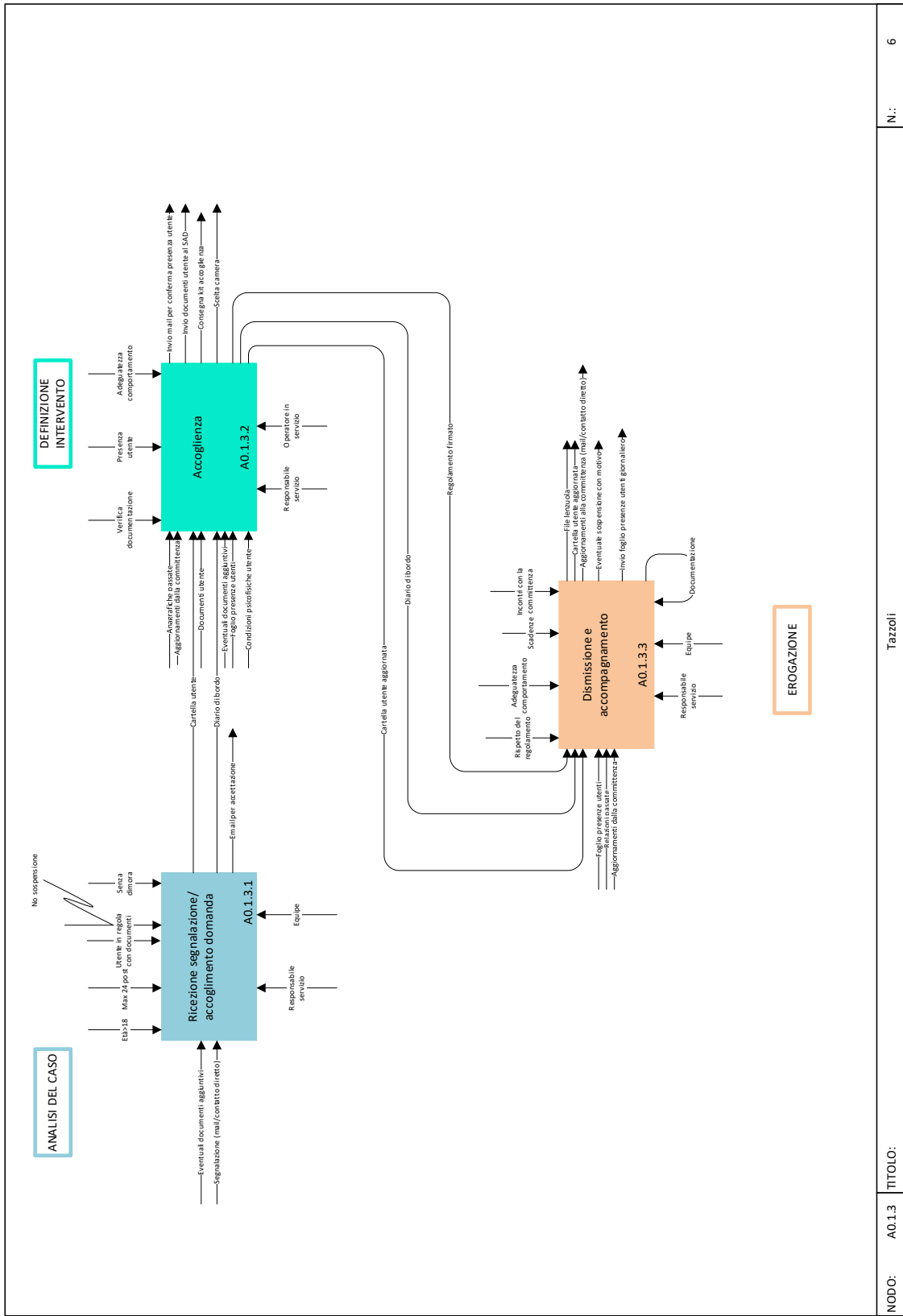
NODO: A0.1.3 TITOLO: Carrera N.: 6

Figura 3.8 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0.1.2 "Carrera"



NODO: AO.1.3 TITOLO: C.Lab N.: 6

Figura 3.9 Diagramma IDEF-0 – Nodo AO.1.3 “C. Lab”



NODO: A0.1.3	TITOLO: Tazzoli	N.:	6
--------------	-----------------	-----	---

Figura 3.10 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0.1.4 “Tazzoli”

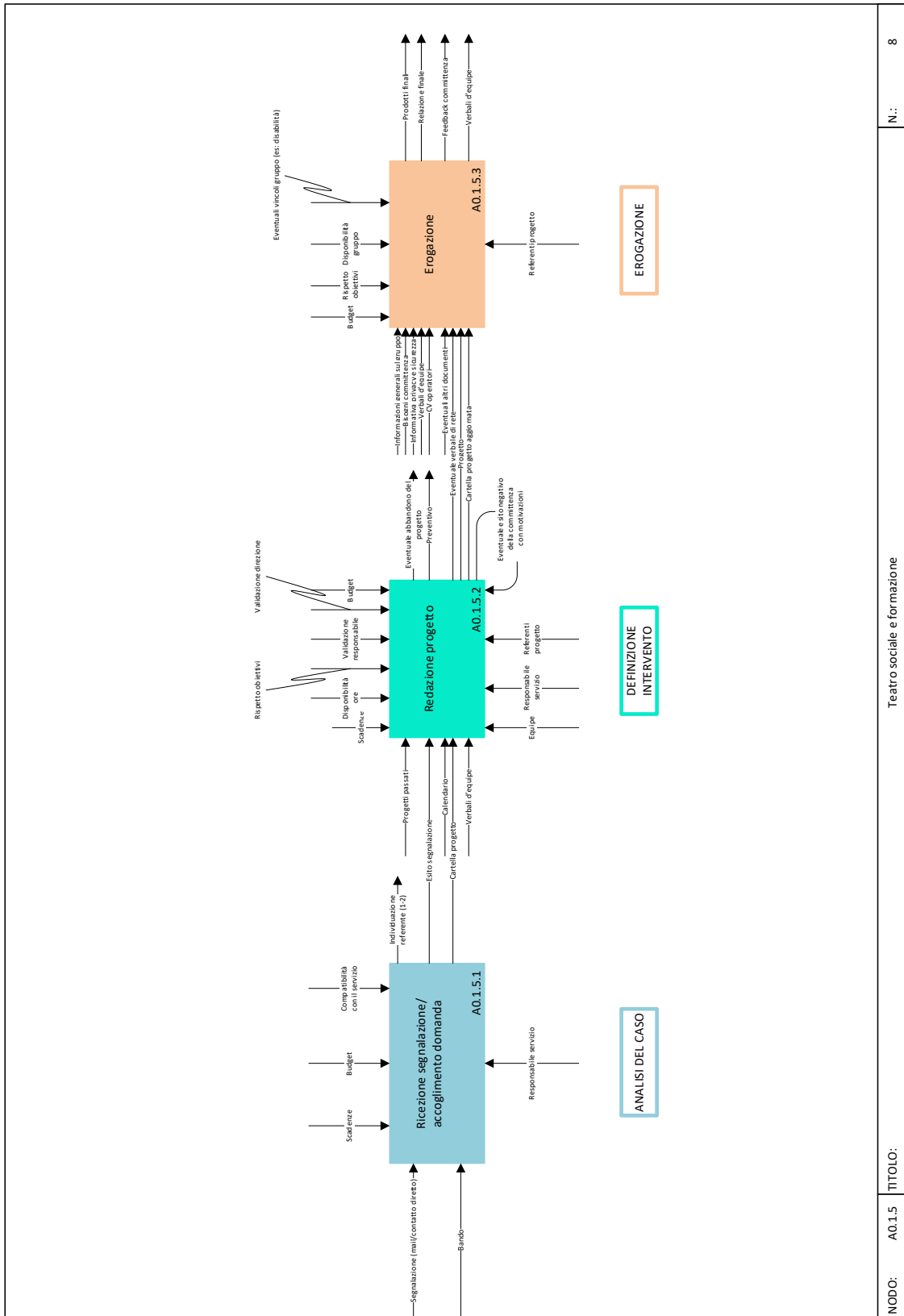
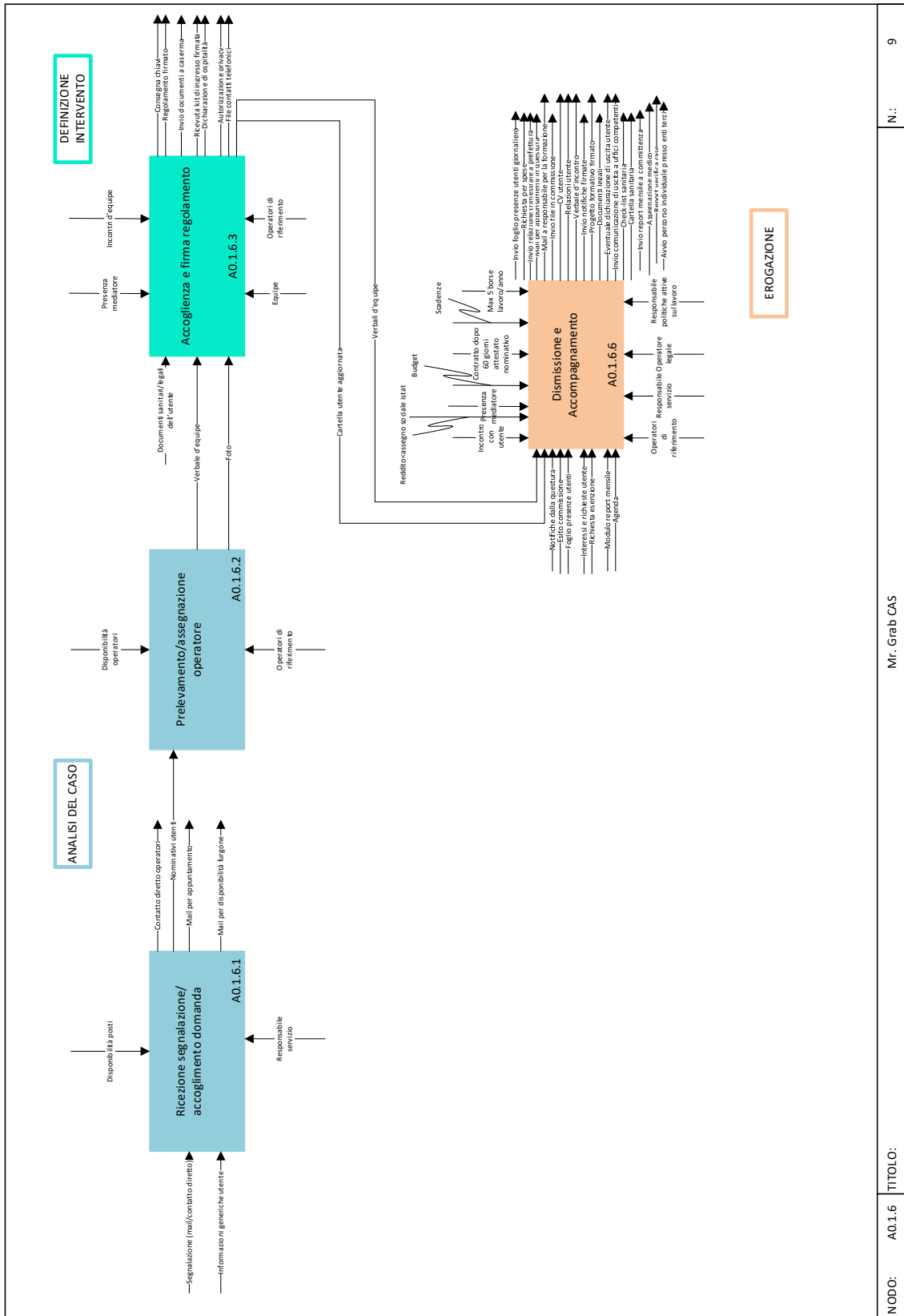


Figura 3.11 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0.1.5 “Teatro sociale e formazione”



NODO: A0.1.6 TITOLO: Mr. Grab CAS N.: 9

Figura 3.13 Diagramma IDEF0 – Nodo A0.1.7 “Mr. Grab CAS”

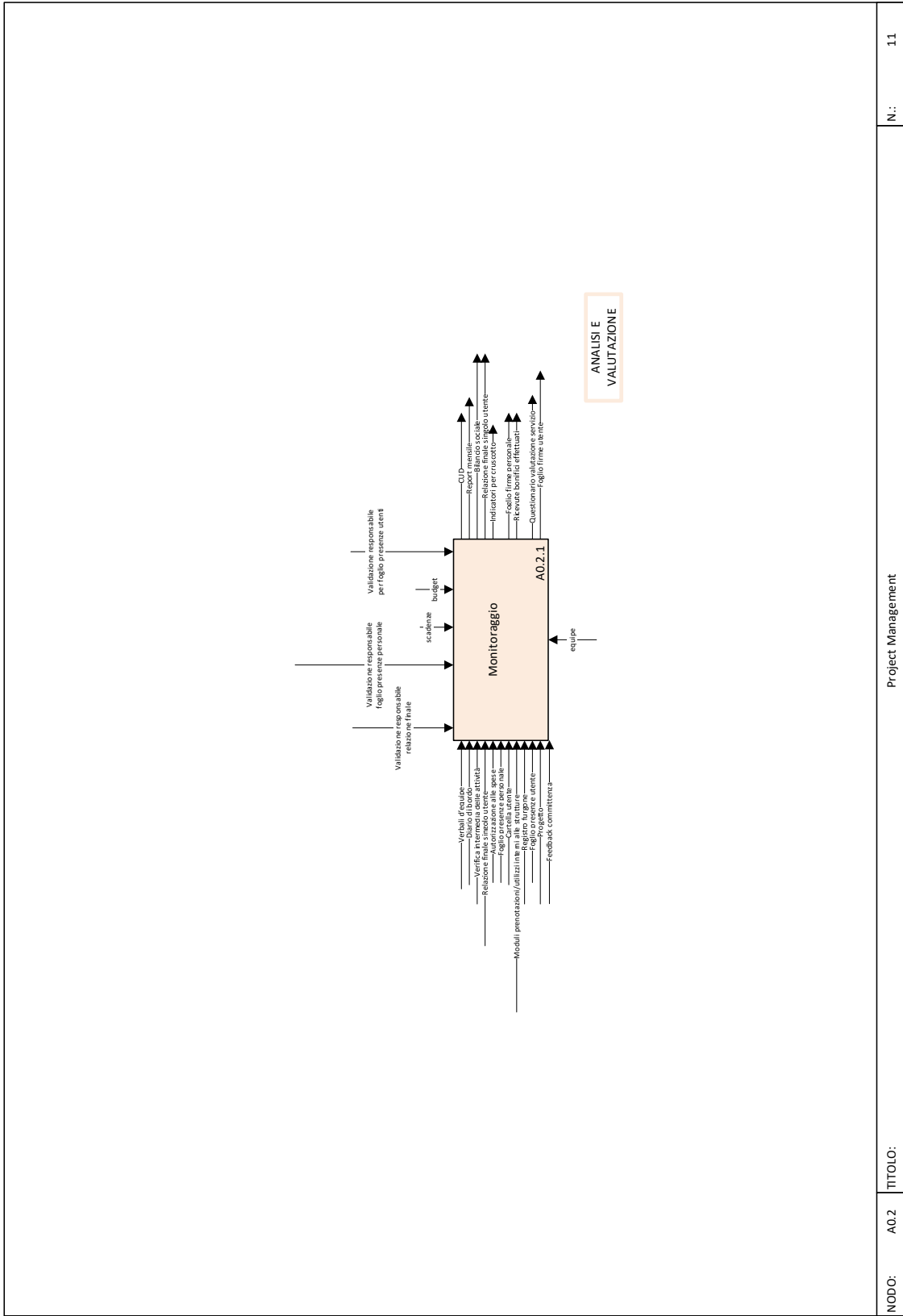


Figura 3.14 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0.2 “Project Management”

3.5 Analisi dei processi dei servizi del settore Minori e Famiglie

Per il settore Minori e famiglie il team di lavoro era composto dalle responsabili di settore, Rossana Tosco e Michela Albertini, dai responsabili dei servizi e dalla risorsa junior Andrea Fusto per l'analisi dei processi. L'analisi dei processi è avvenuta su tutti i servizi offerti per l'area d'intervento Adulti. Sono state necessarie due interviste dalla durata di 4/6 h ciascuna per ogni servizio. Una volta raccolte, analizzate, e organizzate tutte le informazioni rilevanti ai fini dell'analisi, la mappatura dei processi con IDEF-0 e la creazione del dataset sono avvenuti in parallelo per creare uniformità tra i due strumenti.

3.5.1 Diagramma IDEF-0 per i vari servizi del settore Minori e Famiglie

Analisi del caso

- **Ricezione segnalazione e accoglimento della domanda:** tutti i servizi sono accreditati al Comune e all'Asl della Città di Torino. Gli utenti, per poter accedere ai servizi, possono essere segnalati dai Servizi Sociali o possono fare domanda personalmente.
- **Incontro con committenza:** dopo aver ricevuto la documentazione necessaria per avviare il progetto, si osserva per un breve periodo l'utente per verificare che il servizio sia adatto a lui.
- **Matching:** è un'attività che prevede l'assegnazione di un operatore di riferimento per l'utente beneficiario.
- **Presa in carico e accoglienza**

Definizione intervento

- **Redazione progetto:** attraverso un modello, e tramite i verbali d'equipe e degli incontri, viene redatto un vero e proprio progetto ad hoc per l'utente. Presente in tutti i servizi tranne che in "Educativa scuola – prox experience"
- **Presa in carico e accoglienza:** nel caso del servizio "Educativa scuola – prox experience, l'attività di presa in carico e accoglienza fa parte della macro-fase

“Definizione intervento”

Erogazione

- **Dismissione e accompagnamento:** si ha l'erogazione effettiva delle attività laboratoriali o percorsi offerti dai vari servizi.
- **Ricerca casa** (presente solo nel servizio Mr. Grab SAI): a seguito dell'attività di dismissione e accompagnamento, l'attività ha come obiettivo un contratto di affitto per l'utente, con possibilità di pagamento di sei mensilità e arredi.

Analisi e valutazione

- **Monitoraggio:** attività di controllo e conseguentemente di valutazione del servizio. È in questa fase che viene redatta una relazione finale dell'utente per analizzare il suo percorso all'interno della cooperativa.

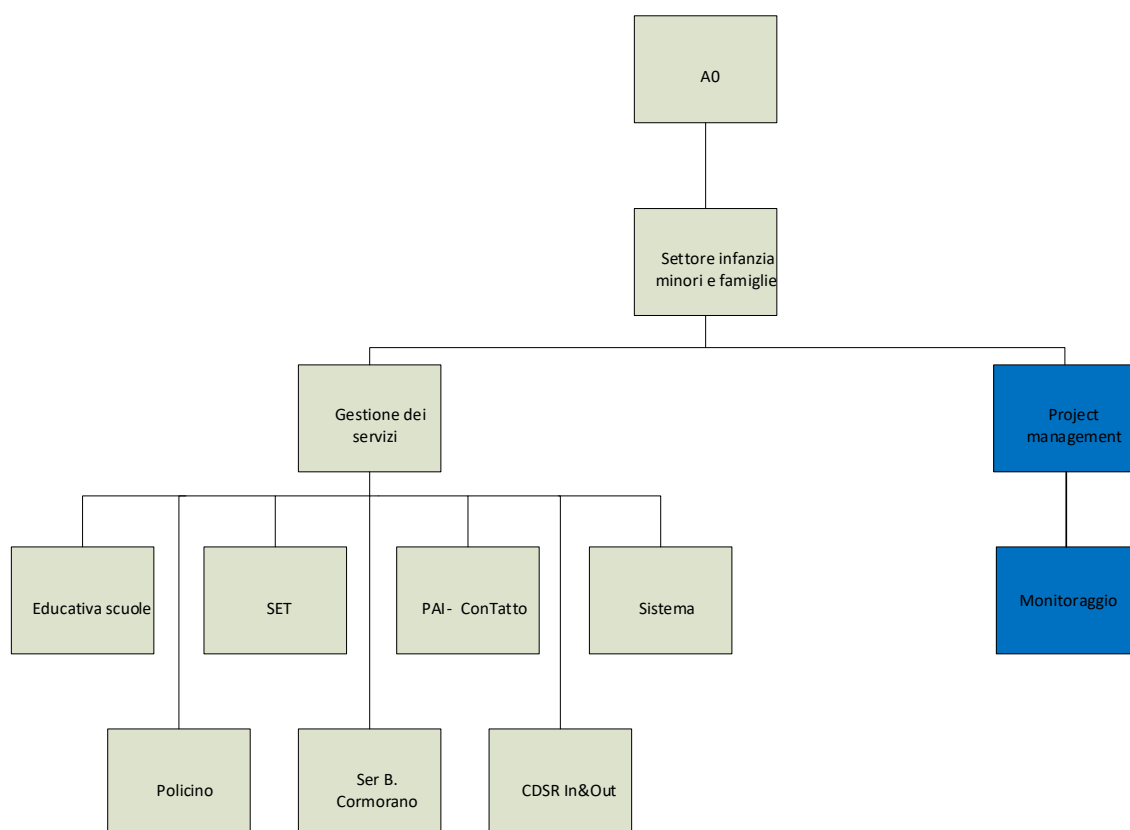


Figura 3.17 Albero di esplorazione Settore Minori e Famiglie

Nella Figura 3.18, come fatto per il settore Adulti, viene restituita una visione globale del settore, infatti nel rettangolo confluiscono gli input, gli output, i controlli e le risorse che interessano l'area di intervento Minori e Famiglie. Tutte le variabili considerate e raffigurate (freccie entranti e uscenti dal blocco) sono presenti nei livelli inferiori, sono generiche perché devono poter descrivere tutto ciò che avviene al suo interno.

Nella Figura 3.19, il blocco denominato "Settore Minori e famiglie" si scompone in due sotto-processi: "Gestione dei Servizi" (in nero) e "Project Management" (in blu). I due processi procedono in parallelo, e tra loro si scambiano informazioni.

All'interno del processo di Gestione dei servizi, come rappresentato nella Figura 3.20, è emerso il collegamento tra i vari servizi erogati nell'area di intervento Minori e Famiglie. L'interfaccia tra i servizi è caratterizzata da uno scambio di informazioni relativo alle attività erogate, e la ricezione di una mail per l'avvio o meno di una collaborazione. Per rendere rapida e intuitiva la comprensione dell'interfaccia tra i servizi, si è scelto di evidenziare lo scambio delle informazioni con colori differenti: in rosso la mail per concordare la collaborazione, in verde l'esito dell'eventuale collaborazione.

Nelle immagini da Figura 3.21 a Figura 3.27 vengono rappresentati a uno a uno tutti i servizi:

- *Educativa scuole – Prox experience*, di cui è responsabile Elena Gianella;
- *SET*, di cui è responsabile Gaspare D'este;
- *PAI – Contatto*, di cui sono responsabili Michela Albertini e Andrea Cassiani;
- *Sistema*, di cui è responsabile Michela Albertini;
- *Micronido Policino*, di cui è responsabile Francesca Alba;
- *Ser B. Cormorano*, di cui è responsabile Rossana Tosco;
- *CDSR In&Out*, di cui è responsabile Andrea Cassiani.

In Figura 3.28 è rappresentato il processo di Project Management. Anche in questo caso, l'unica macrofase individuata all'interno del processo è quella di *Analisi e*

valutazione.

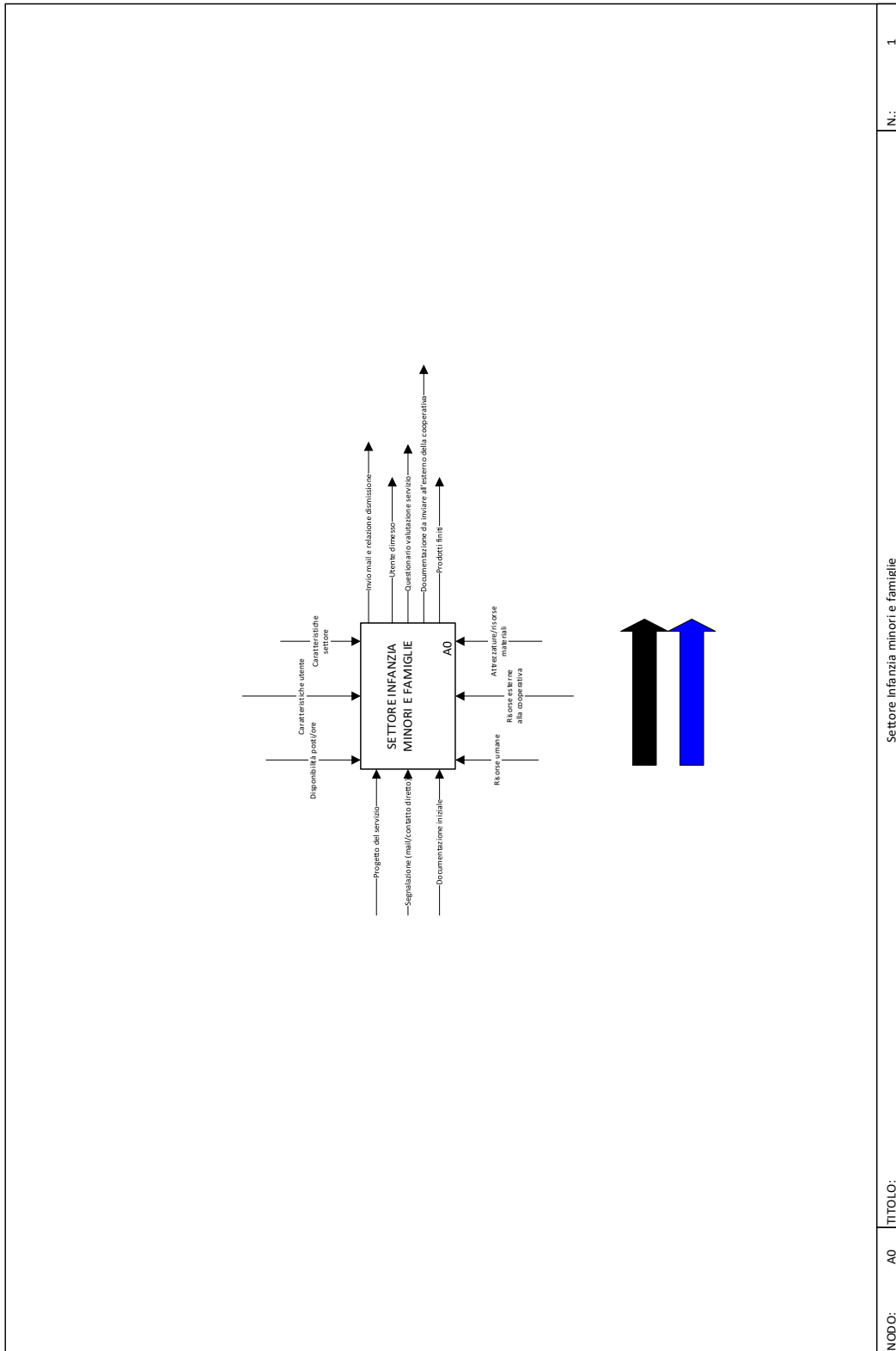
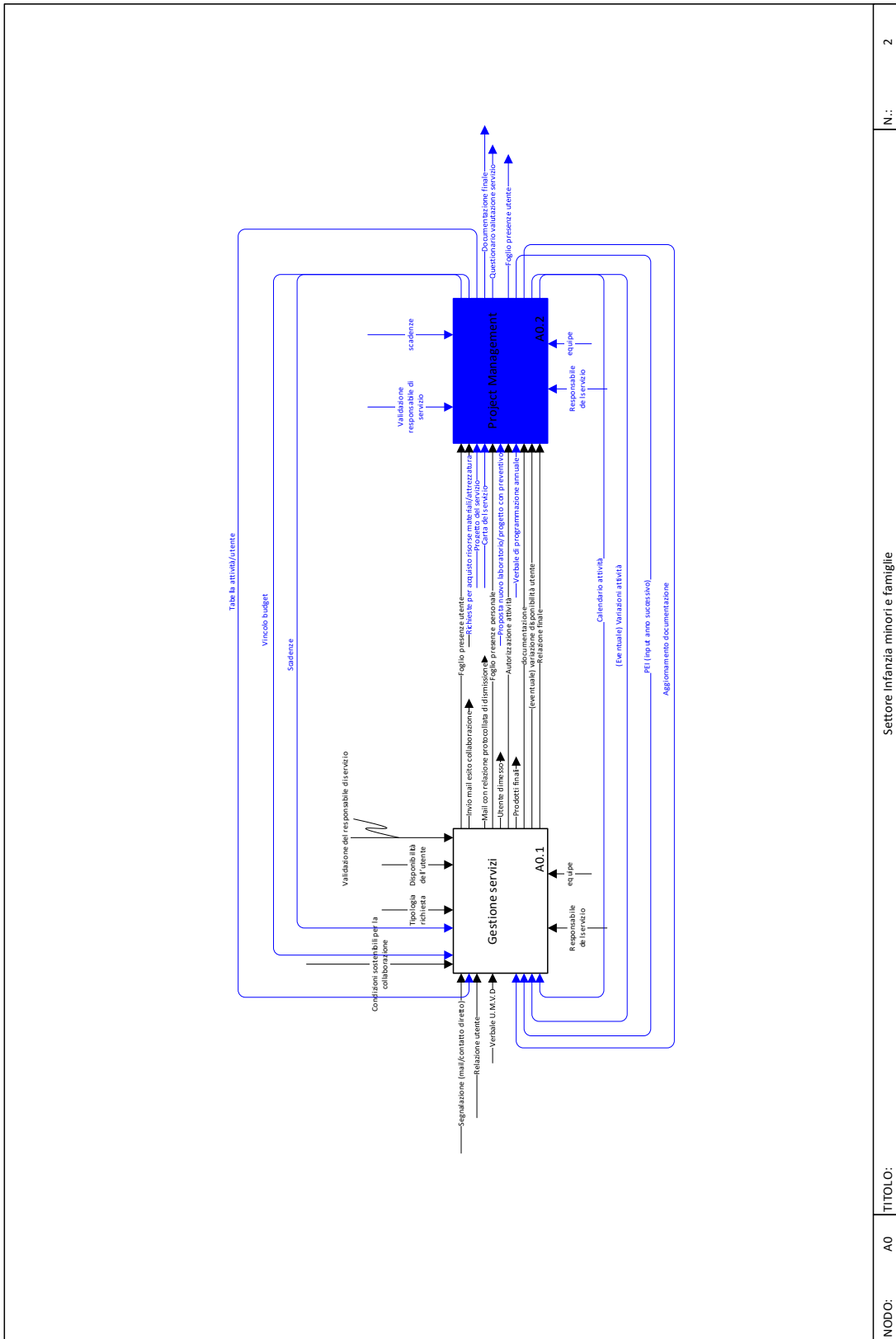


Figura 3.18 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0 Settore Minori e Famiglie



N.: 2

Settore infanzia minori e famiglie

NODO: A0 TITOLO:

Figura 3.19 Diagramma IDEF-0 – Nodo A0 al suo interno

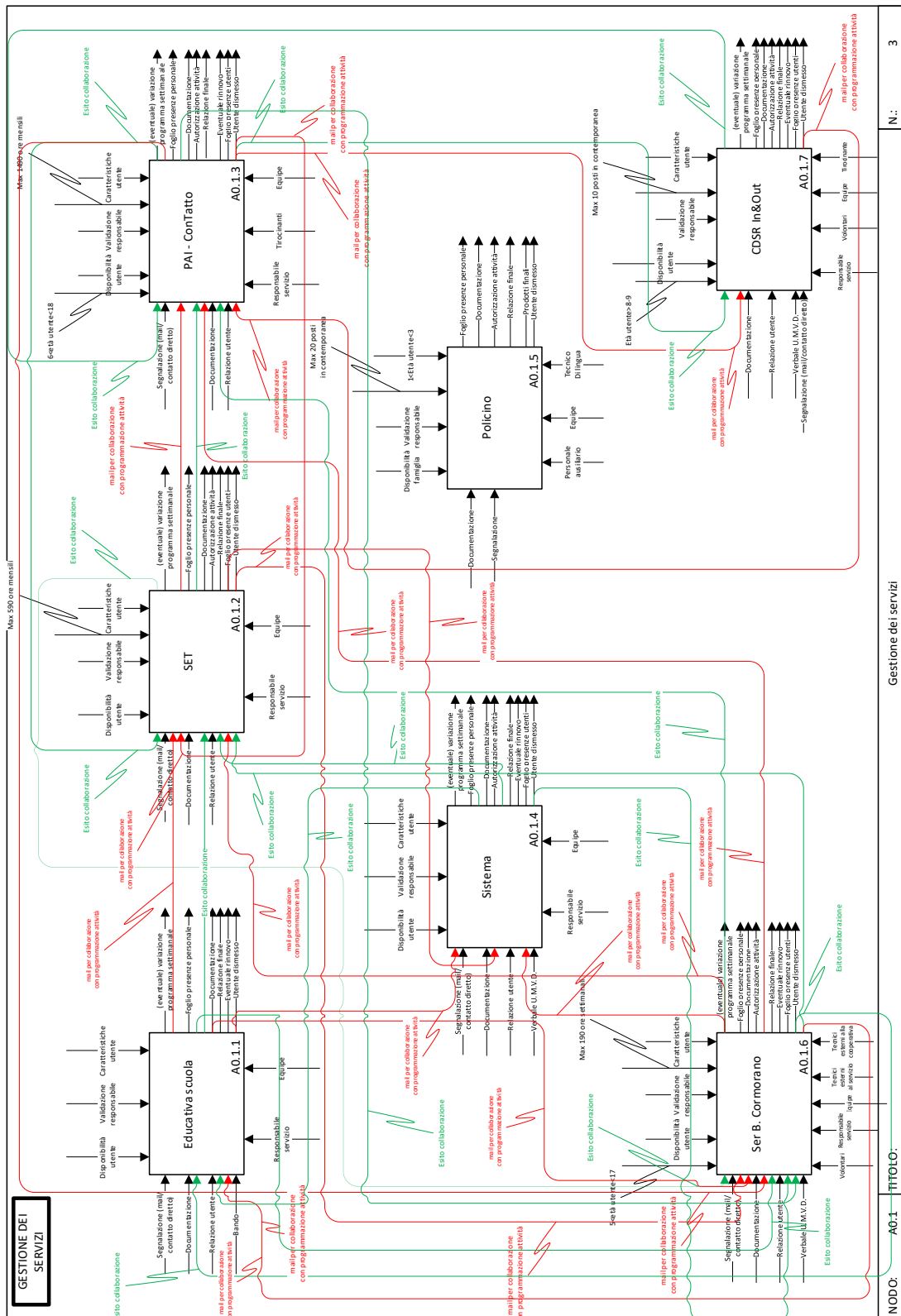


Figura 3.20 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1 “Gestione dei servizi”

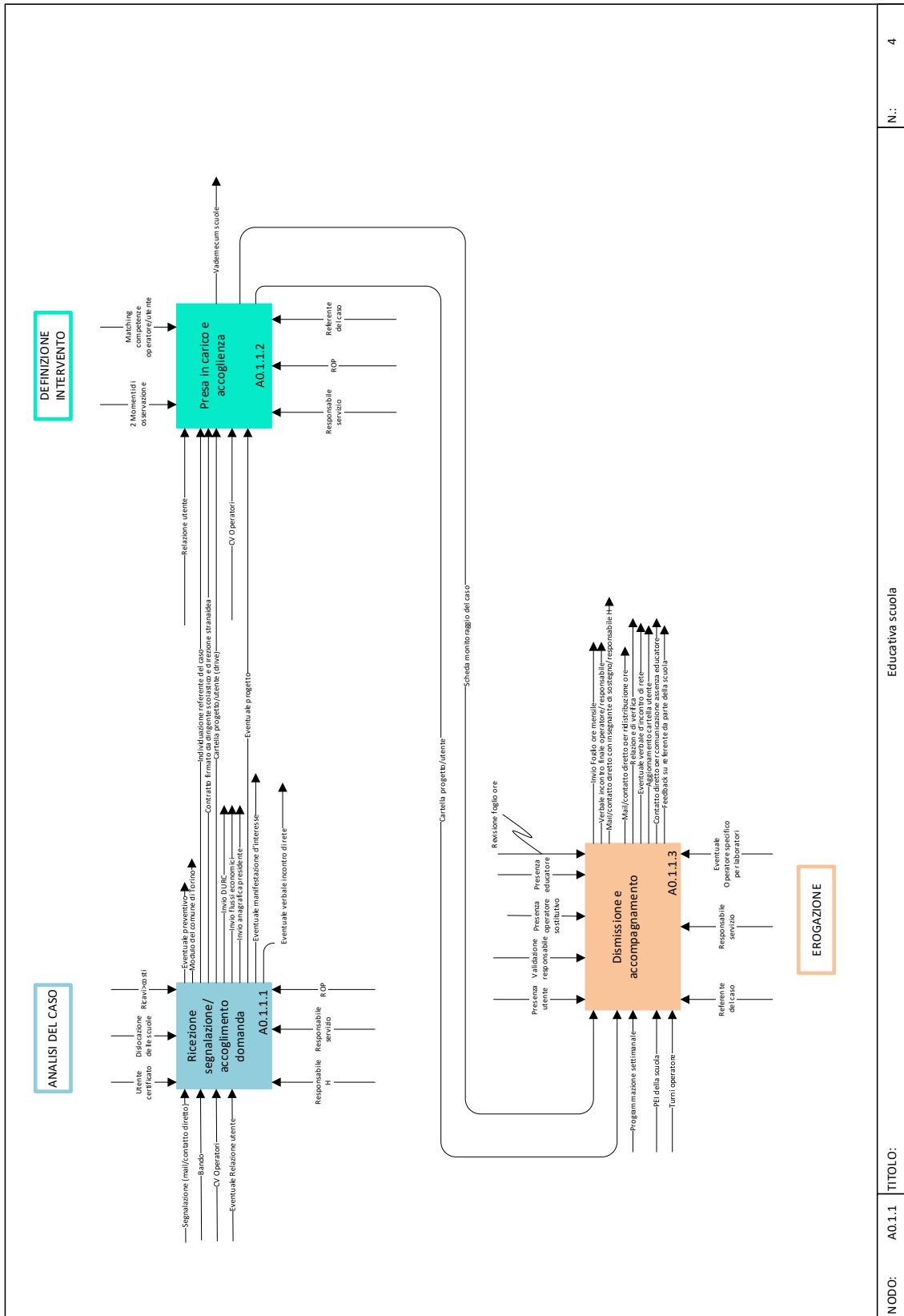


Figura 3.21 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.1 “Educativa scuola”

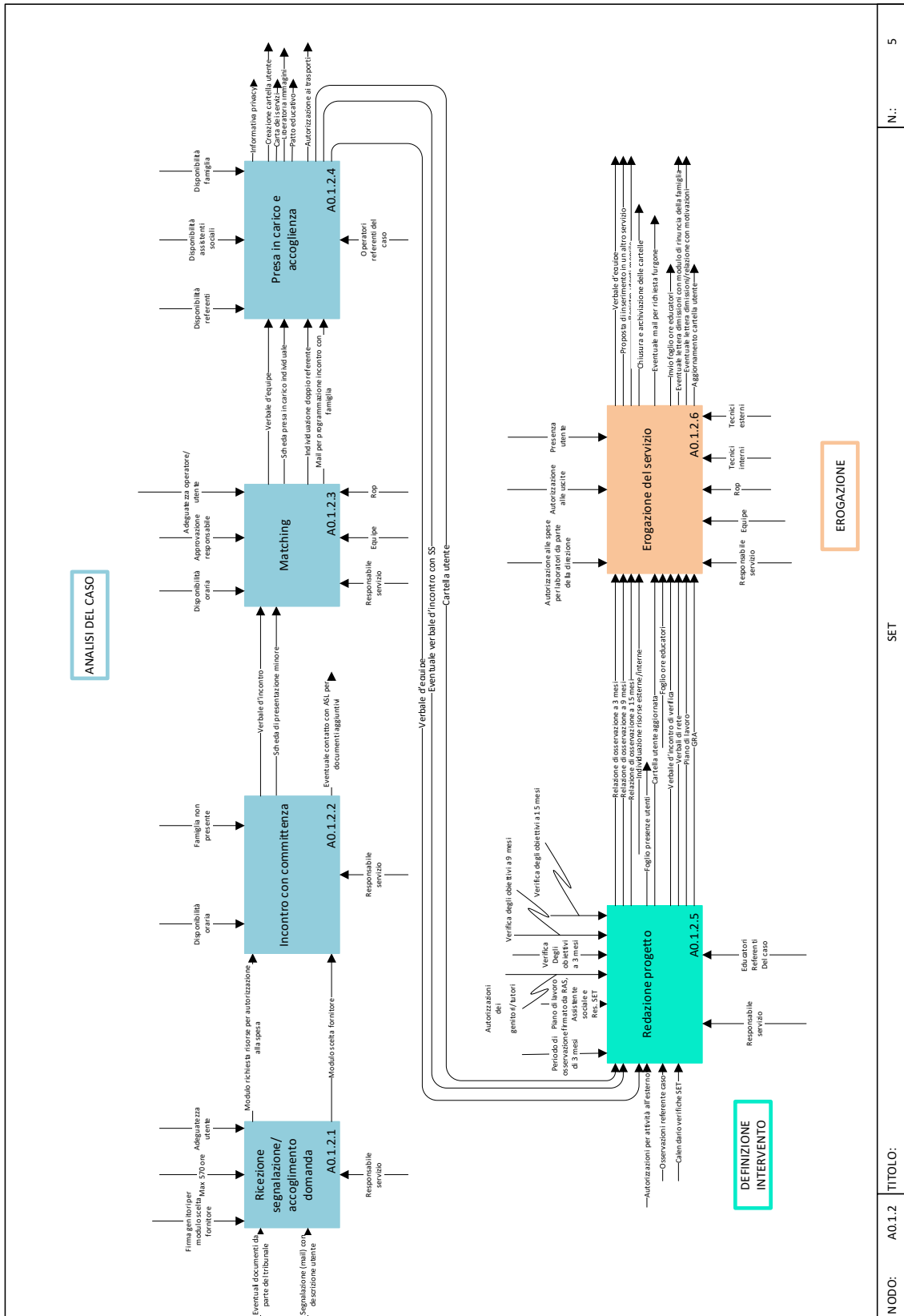


Figura 3.22 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.2 “SET”

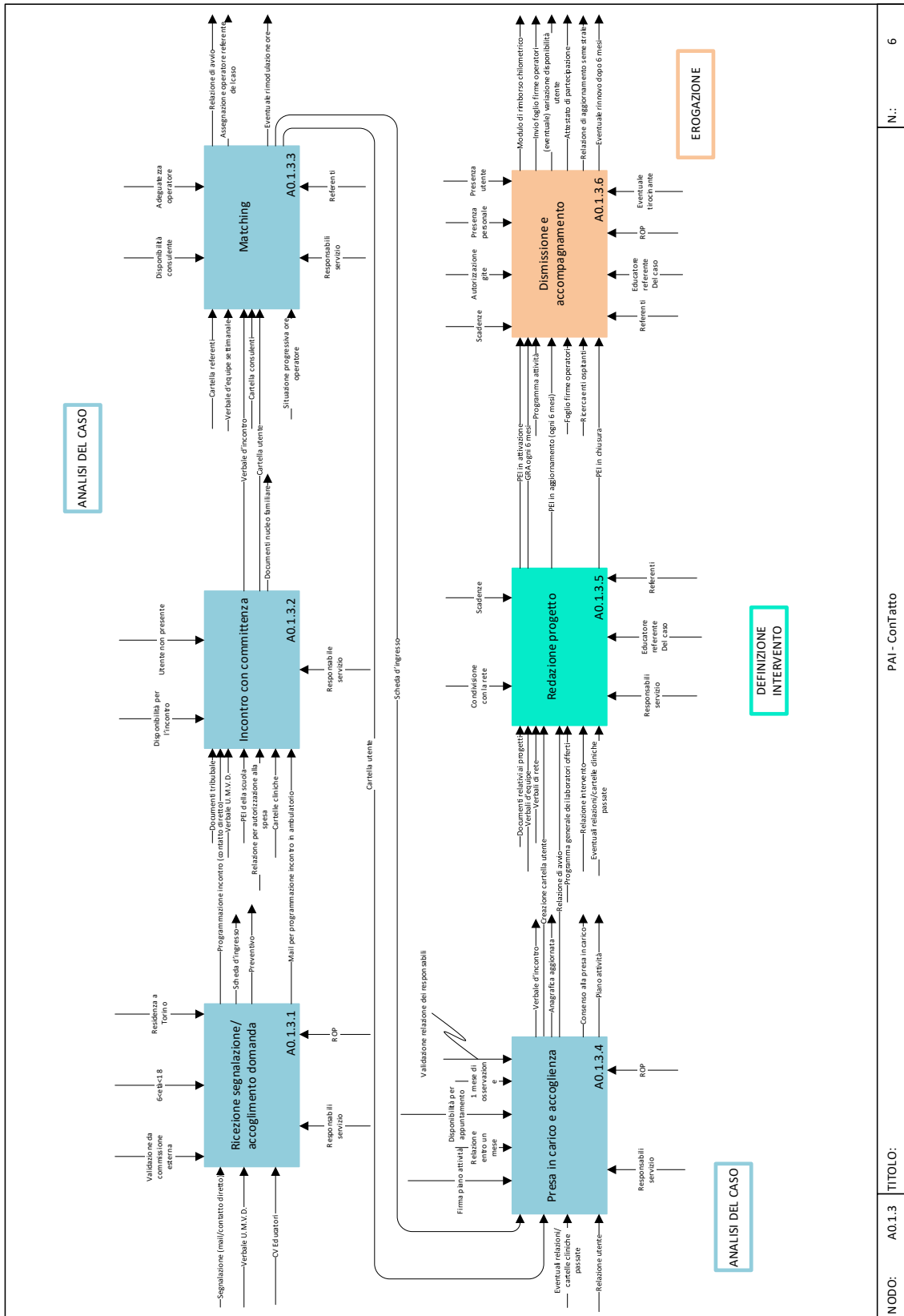


Figura 3.23 Diagramma IDEF0 – nodo A0.1.3 “PAI - Contatto”

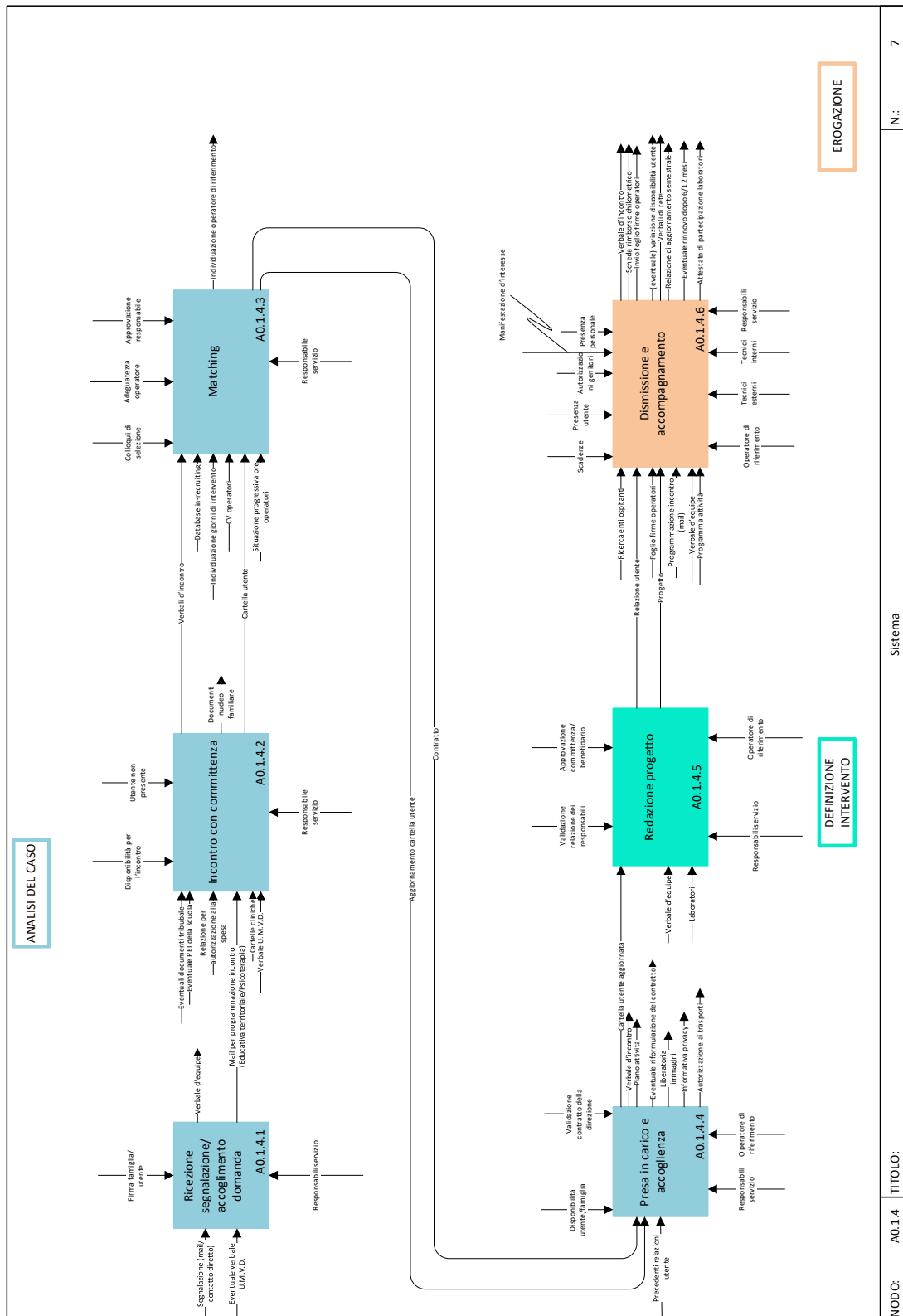
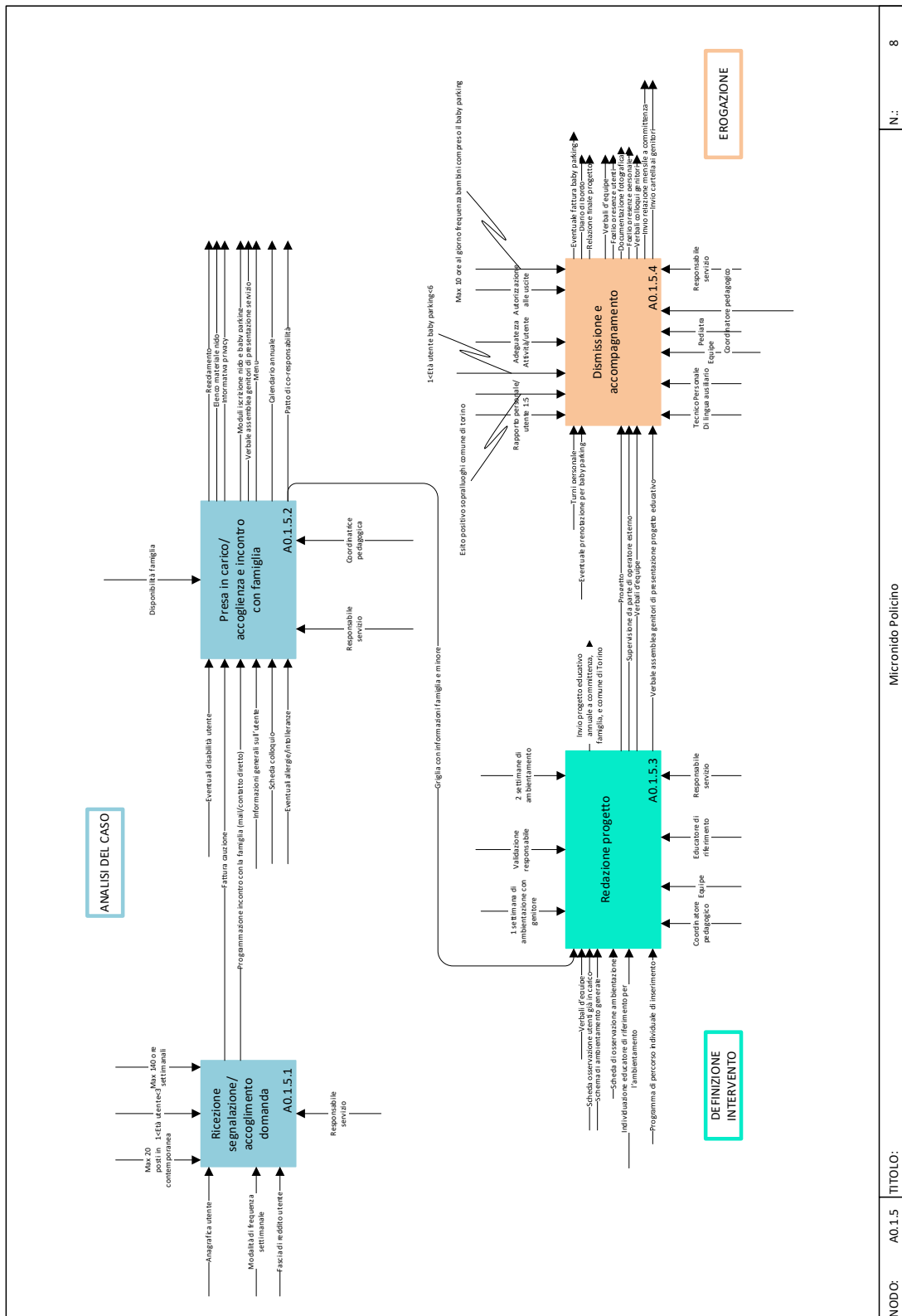


Figura 3.24 Diagramma IDEF0 – nodo A0.1.4 “Sistema”



NODO: A0.1.5	TITOLO: Micronido Policino	N.:	8
--------------	----------------------------	-----	---

Figura 3.25 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.5 “Micronido Policino”

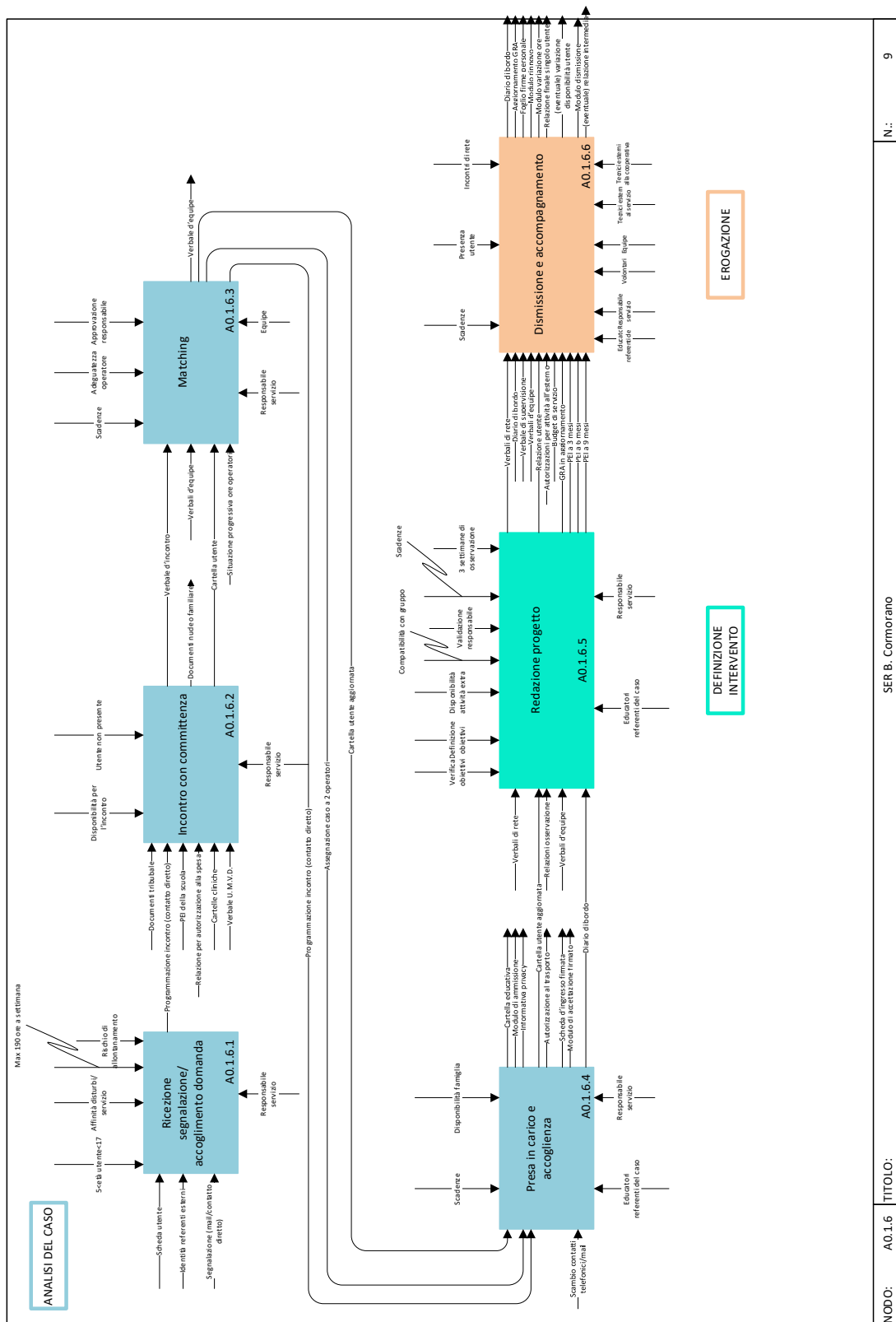


Figura 3.26 Diagramma IDEF0 – nodo A0.1.6 “SER B. Cormorano”

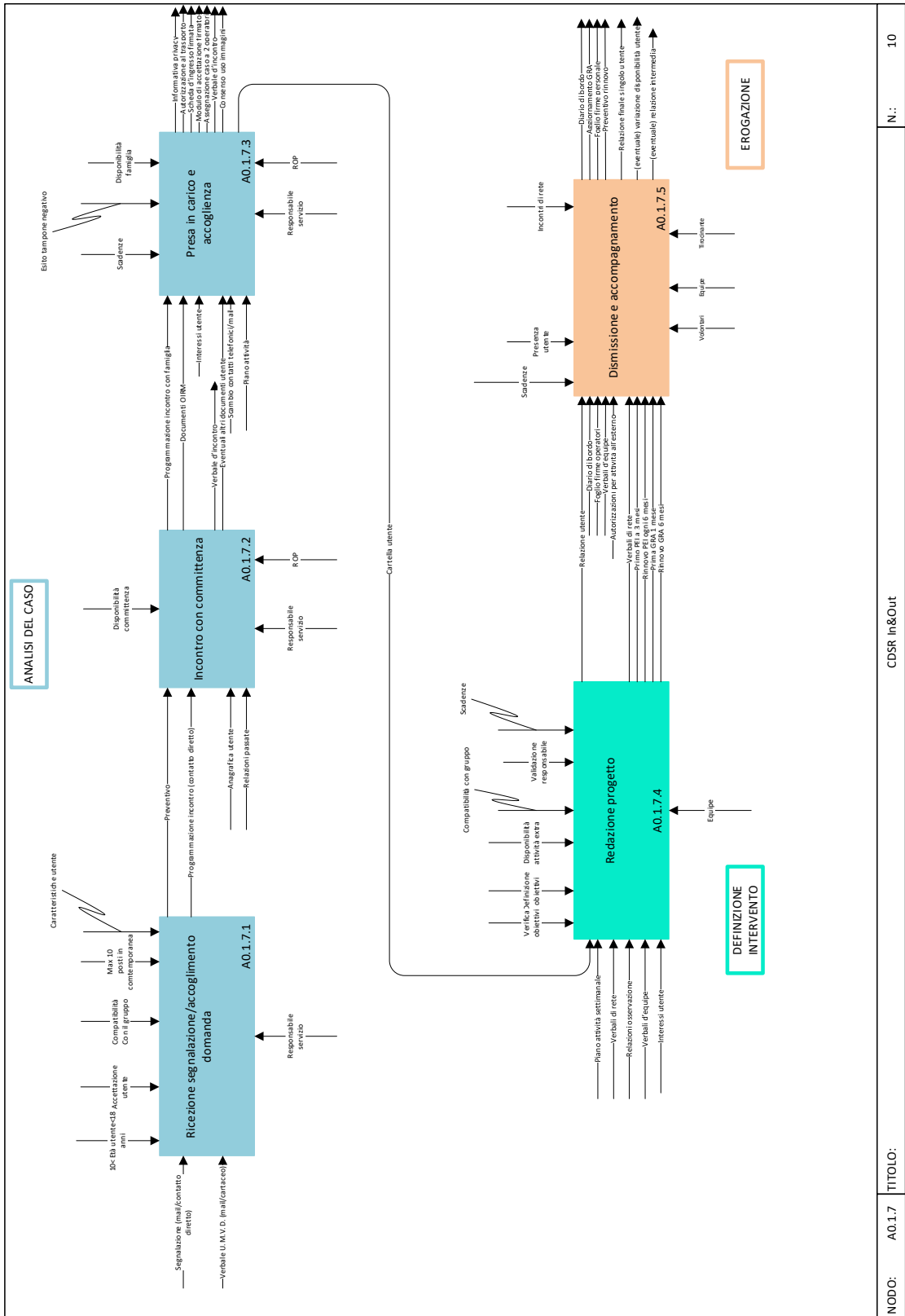


Figura 3.27 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.1.7 “CDSR In&Out”

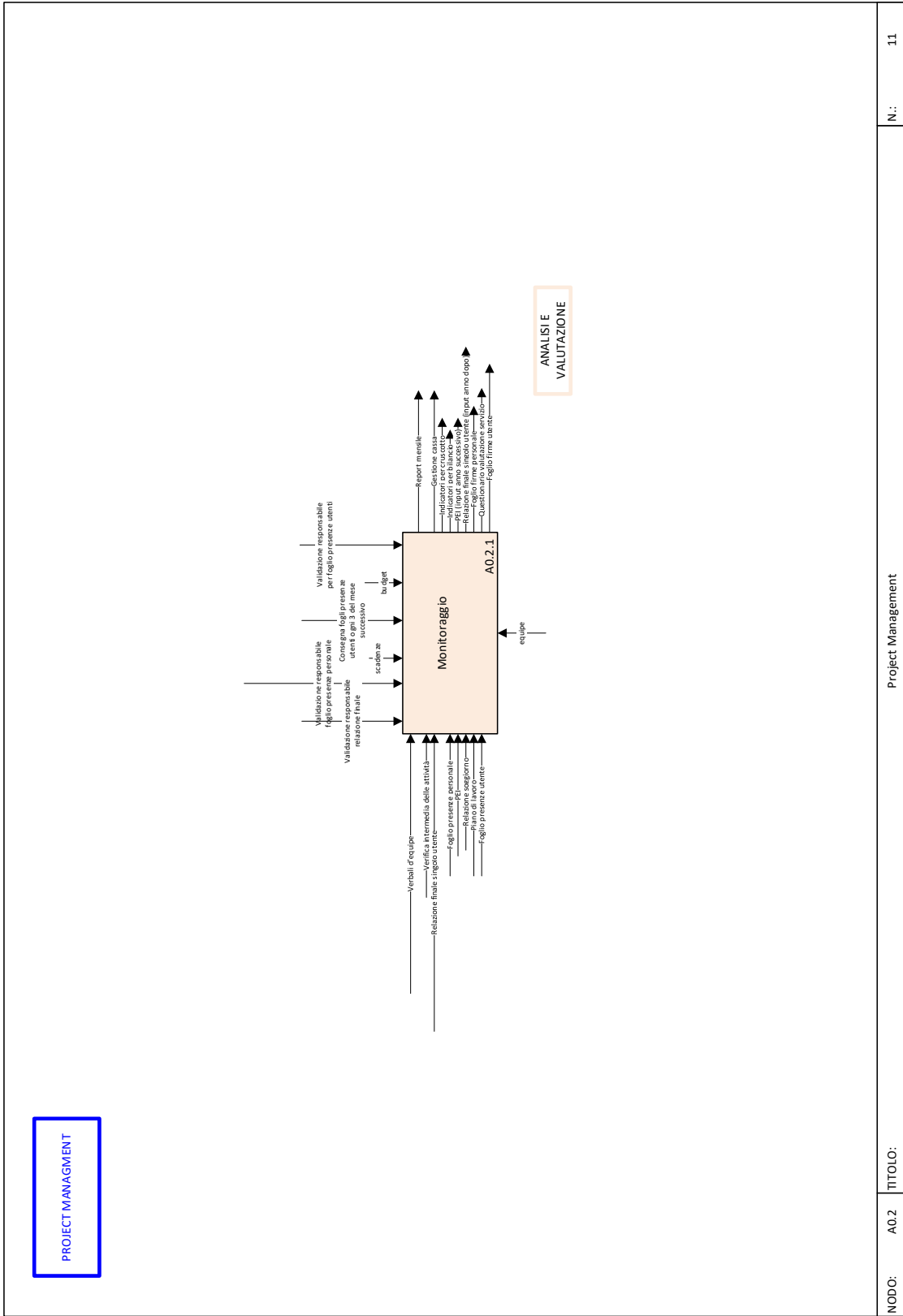


Figura 3.28 Diagramma IDEF-0 – nodo A0.2 “Project Management”

3.6 Database Excel per i vari servizi

In parallelo alla modellizzazione dei processi mediante IDEF-0, sono stati realizzati dei database su Excel dove sono stati riportati le informazioni, i dati, i moduli necessari per l'esecuzione dei processi. Per ogni servizio i dati estrapolati dalle interviste, una volta analizzati, sono stati suddivisi per tipologia e per attività di riferimento. Anche in questo caso per semplicità e per conformità con la nuova struttura organizzativa a matrice³⁷, le attività sono state colorate diversamente.

Attività
1. ANALISI DEL CASO
1.1 Ricezione segnalazione/Accoglimento domanda
1.2 Matching
1.3 Presa in carico e incontro col beneficiario
1.4 Assessment
1.5 Prelevamento/assegnazione operatore
2. DEFINIZIONE INTERVENTO
2.1 Accoglienza e firma regolamento
2.2 Redazione progetto
3. EROGAZIONE
3.1 Accompagnamento formativo/lavorativo/abitativo
3.2 Ricerca casa
4. ANALISI E VALUTAZIONE
4.1 Monitoraggio

Figura 3.30 Esempio della strutturazione del Database su Excel

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

³⁷ G. M. Losi, Platform design for service. The use of design platforms in Service Design, Politecnico di Torino, 2020.

un'informazione.

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

Figura 3.31 Esempio della descrizione delle informazioni all'interno del database su Excel

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

CONCLUSIONI

Nel contesto complesso e interconnesso dell'ambiente socioeconomico in cui opera la cooperativa sociale, Stranaidea ha cercato il sostegno del Dipartimento di Ingegneria della Produzione e della Gestione (DIGEP) del Politecnico di Torino. L'obiettivo era analizzare e ottimizzare i processi operativi per garantire agilità e adattabilità ai cambiamenti e sviluppare un sistema informativo robusto. Il focus è stato quello di fornire alla cooperativa le risorse, le competenze e le conoscenze imprenditoriali necessarie per adottare un approccio più innovativo, tendendo verso un modello aziendale. Questo studio si è concentrato sull'analisi dettagliata dei processi nei settori Adulti e Minori e Famiglie, utilizzando lo strumento di modellizzazione IDEF-0. L'approccio adottato ha consentito una dettagliata descrizione delle attività svolte, definendo chiaramente i confini e offrendo una visione più ampia del contesto esterno. La rappresentazione grafica dei processi ha formalizzato le procedure all'interno e tra i vari ambiti, agevolando lo sviluppo di un sistema informativo e rivelando eventuali criticità nell'attuale gestione operativa.

L'obiettivo è di rendere questa metodologia (IDEF-0) uno strumento riutilizzabile per identificare indicatori che misurino l'efficacia, l'efficienza dei servizi e il loro impatto sociale. L'analisi ha anche portato alla creazione di un dataset specifico per i due settori. Parallelamente, le interviste hanno consentito di analizzare, elaborare e archiviare informazioni, dati e procedure in un dataset su Excel, al fine di standardizzarli e individuare eventuali lacune informative da colmare.

I responsabili dei servizi intervistati hanno dimostrato un sincero interesse e una volontà esplicita di cambiamento. Tuttavia, c'è ancora lavoro da fare per diffondere una piena consapevolezza dei processi in tutta l'organizzazione e promuovere un senso di appartenenza tra gli operatori di Stranaidea. È cruciale promuovere la comprensione e l'accettazione delle proposte per evitare resistenze organizzative. In conclusione, l'adozione di strumenti adeguati ha dimostrato alla cooperativa il loro valore nel supportare le attività attuali e suggerire nuove opportunità per futuri sviluppi e innovazioni.

Bibliografia

- ¹ A. Etzioni, *The Third Sector and Domestic Missions*, in *Public Administration Review*, 33, 4, 1973, 314 ss.]
- ² Borzaga, Gori, Paini, *Dare Spazio. Terzo settore, politica, welfare*, Donzelli Editore, Roma, 2023
- ³ L. Fazzi, «*Innovazione sociale e impresa sociale: retoriche e pratiche della trasformazione del welfare*» in Quinta Conferenza del Terzo Settore, Lecco, 2016.
- ⁴ Fazzi L. *I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali*, in (a cura di) P. Venturi e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano
- ⁵ S. Ottone, «*Analisi del mercato e dell'architettura dei servizi per la definizione di nuove linee d'innovazione in una Cooperativa Sociale*», Politecnico di Torino, 2020.
- ⁶ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA
- ⁷ P. Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management
- ⁸ Christopher Freeman (1921 – 2010) è stato un economista inglese, fondatore e primo direttore dello SPRU (Science and Technology Policy Research) presso la University of Sussex, e uno dei più eminenti teorici dei cicli di Kondratiev. Rif. Biografia Christopher Freeman
- ⁹ Rif. H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, trad. di Administrative behavior, Bologna, Il Mulino, 1958.
- ¹⁰ Rif. Herbert Simon, *Il comportamento amministrativo*, trad. di Administrative behavior, Bologna, Il Mulino, 1958.
- ¹¹ Edvardsson, B., Olsson, J., 1996. Key concepts for new service development. The Service Industries Journal 16, 140–164.
- ¹² Ulrich, K. *The role of product architecture in the manufacturing firm*. Res Policy

24:419– 441.

¹³ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

¹⁴ Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

¹⁵ Rif. David, F. *Strategic Management*, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

¹⁶ Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

¹⁷ Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

¹⁸ Rif. Herbert Simon, *Il comportamento amministrativo*, trad. di Administrative behavior, Bologna, Il Mulino, 1958.

¹⁹ Rif. David, F. *Strategic Management*, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

²⁰ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

²¹ Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

²² Rif. David, F. *Strategic Management*, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

²³ De Risi P., *Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni*, www.bdp.it/ifts/crea/appendici1c.pdf, 1999

²⁴ Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

²⁵ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

²⁶ Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

²⁷ Grant, Robert M. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna;

²⁸ Christopher Freeman (11 settembre 1921 – 16 agosto 2010) è stato un economista inglese, fondatore e primo direttore dello SPRU (Science and Technology Policy Research) presso la University of Sussex, e uno dei più eminenti teorici dei cicli di Kondratiev. Rif. Biografia Christopher Freeman

²⁹ Rif. Herbert Simon, *Il comportamento amministrativo*, traduzione di *Administrative behavior*, Bologna, Il Mulino, 1958.

³⁰ Rif. David, F. *Strategic Management*, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

³¹ Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA

³² Paul Trott (1998), *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management

³³ National Institute of Standard and Technology, *Integration Definition for Function Modeling IDEF-0*, USA, 1993

³⁴ Rif. David, F. *Strategic Management*, 12th ed.; Cultural Researches Publication: Tehran, Iran, 2016.

³⁵ F. Corno e M. Torchiano, *Sistemi informativi aziendali*, appunti per il corso – capitolo 2, Politecnico di Torino – Dipartimento di Automatica e Informatica.

³⁶ G. M. Losi, *Platform design for service. The use of design platforms in Service Design*, Politecnico di Torino, 2020.