



Variabili chiave della progettazione organizzativa

Paolo Depaoli

Supporti alle lezioni basati sul capitolo 3 del testo di F. Isotta (2011), *La Progettazione Organizzativa*

Nelle slide seguenti, se non indicato altrimenti, il numero che segue le frasi virgolettate indica la pagina del testo di F. Isotta, *La Progettazione Organizzativa*, 2010

Impostazione della questione P.O.

La progettazione ha l'obiettivo di identificare delle soluzioni organizzative.

Es. la progettazione di un reparto produttivo, la riorganizzazione di un canale di vendita

La soluzione organizzativa deve soddisfare i requisiti di efficienza, efficacia ed equità:

- Raggiungere gli obiettivi per i quali è stata creata
- Ottimizzare l'impiego delle risorse in funzione di quegli obiettivi
- Venire percepita come «giusta» dagli attori organizzativi

La soluzione organizzativa può far riferimento a scelte di progettazione della rete interna o della rete esterna (o entrambe).

Interna (attori e processi sotto il controllo diretto del soggetto economico); es. cambiamento modalità di scambio delle informazioni tra due uffici

Es. esterna: società di logistica per movimentazione di materiali e semilavorati tra stabilimenti diversi

Impostazione PO

Una «determinata soluzione organizzativa si realizza concretamente attraverso **specifiche decisioni** relative ad una variabile o ad un insieme di variabili organizzative (relative alla divisione del lavoro e al coordinamento).» (p. 90)

Per definizione una variabile può assumere valori diversi

Quali sono gli elementi in base ai quali una certa variabile organizzativa deve assumere un valore piuttosto che un altro per rispondere ai criteri di efficacia, efficienza ed equità?

Es. come si fa a decidere se il numero di livelli gerarchici (variabile organizzativa) deve essere alto o basso?

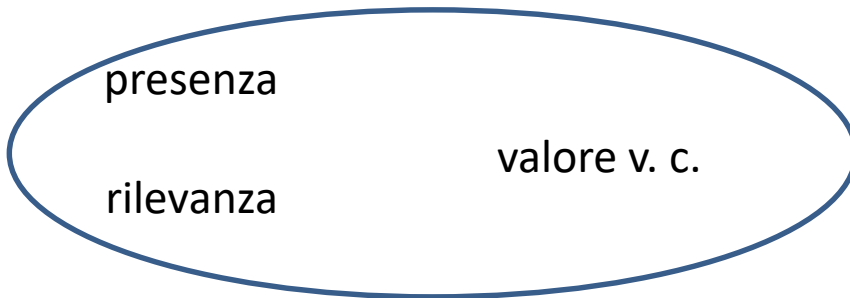
Le **variabili chiave** sono lo strumento per orientare la scelta del valore delle **variabili organizzative** nella definizione di una soluzione organizzativa

Relazione tra variabili chiave e PO

Analisi e interpretazione delle caratteristiche dell'attività e degli attori

Variabili chiave

Variabili organizzative



→ valore v. c.

Scelte dell'azienda in termini di:

- Strategia
- Tecnica

Ambiente generale

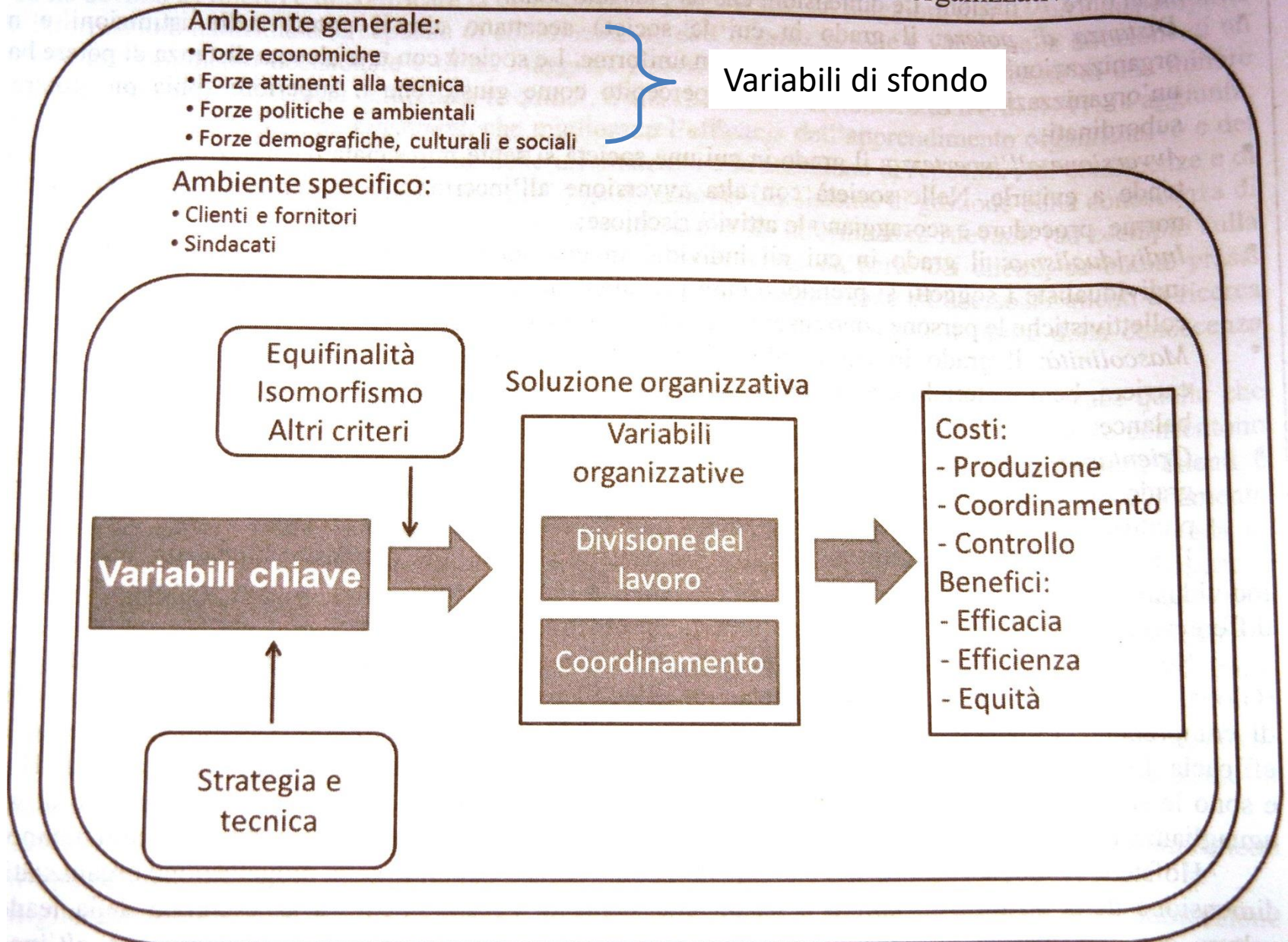
L'insieme di forze esterne che incidono sulla capacità di ottenere risorse da parte di tutte le aziende che operano in un certo contesto

ave considerate:

- di scala
- di specializzazione
- di raggio d'azione
- Incertezza
- Insostituibilità e criticità risorse
- Potenziale di opportunismo
- Interdipendenza
- Numero di attività/attori/relazioni

Quadro d'insieme

FIG. 3.1. - La relazione tra variabili chiave e soluzione organizzativa



Definizioni di 'tecnologia' e 'cultura'

Tecnologia: «insieme delle competenze, , conoscenze, capacità, tecniche, materiali e macchinari utilizzati per trasformare input in output» (p. 93)

Cultura: un «insieme di convinzioni e valori relativi a ciò che è auspicabile o meno all'interno di una comunità di persone; una serie di consuetudini formali ed informali che sostengono tali valori» (fonti citate da Isotta a p. 96)

TAB. 3.3 - Impatto delle variabili chiave sui costi di produzione, coordinamento e controllo

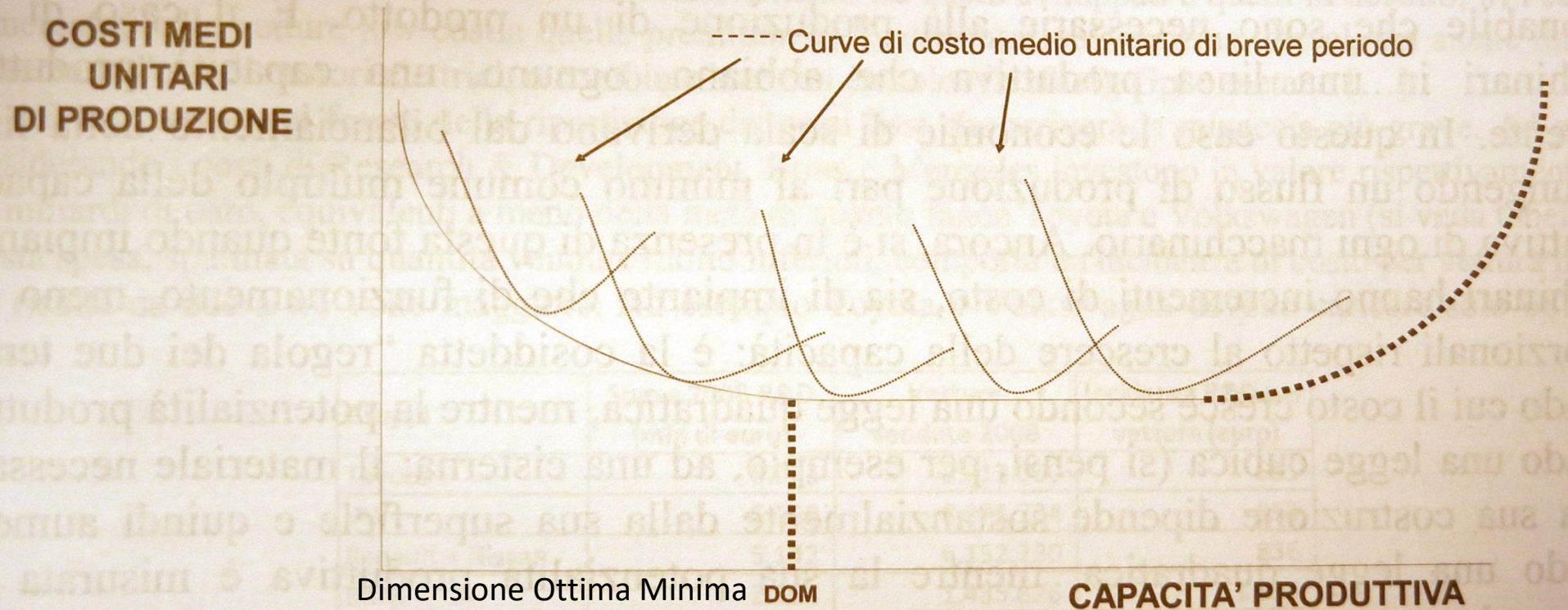
| Variabile chiave | Tipo di costi su cui la variabile chiave ha impatto |
|--|--|
| Economie di scala Economie di specializzazione Economie di raggio d'azione | Costi di produzione |
| Incertezza Insostituibilità e criticità delle risorse | Costi di produzione e coordinamento/controllo |
| Potenziale di opportunismo Interdipendenza Numero di attività/attori/relazioni | Costi di coordinamento/controllo |

Economie di scala

| | |
|----------|--|
| Concetto | Si è in presenza di economie di scala quando si ha una diminuzione dei costi medi unitari di produzione all'aumentare della «scala» di produzione ovvero della dimensione dell'attività di trasformazione |
| Fonti | <ul style="list-style-type: none">• Esistenza di una soglia minima di impiego di una risorsa (es. costi ideazione e realizzazione di una campagna pubblicitaria)• Uso ripetitivo di una risorsa senza oneri aggiuntivi (es. i costi di produzione di una conoscenza sono replicabili a costo zero)• Lo sfruttamento del livello di impiego ottimale di risorse combinate.• Forme di autoassicurazione o economie delle riserve ammassate (es. più macchinari uguali indipendenti >> guasti) |
| Effetti | <p>Ampliamento delle unità/attività che ne beneficiano:</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizzazione interna: centralizzazione risorse e aumento dimensione• Confini organizzativi: spinta verso l'integrazione verticale |

Scelta dell'impianto

FIG. 3.2. - Curva delle economie di scala



Economie di scala nel settore automobilistico

Tabella a p. 101

| Gruppi | Spese 2008 R&D (mln di euro) | Vetture vendute 2008 | Incidenza R&D per vettura (euro) |
|------------------|---|---------------------------------|---|
| Toyota | 6.073 | 8.913.000 | 681 |
| VW | 5.102 | 6.271.724 | 813 |
| Renault + Nissan | 5.142 | 6.152.230 | 836 |
| Bmw | 2.864 | 1.435.876 | 1.995 |
| Psa | 2.045 | 3.260.400 | 627 |
| Mercedes | 1.934 | 2.100.000 | 921 |
| Fiat | 843 | 2.152.500 | 392 |

Economie di specializzazione

| | |
|----------|---|
| Concetto | Sono i «vantaggi connessi alla replicazione nel tempo di una stessa attività da parte di una stessa risorsa (persona o macchina)» (p. 102) |
| Fonti | <ul style="list-style-type: none">• Apprendimento di tecniche (divisione del lavoro e ripetizione delle attività) e orientamenti cognitivi ed emotivi coerenti con le attività da svolgere (es. forte interesse verso le persone nelle attività di comunicazione)• Utilizzo di risorse tecnologiche dedicate |
| Effetti | <p>Promuove l'affermazione di soluzioni organizzative basate sulla massima specializzazione possibile >>> riduzione della polivalenza; attribuire ad unità organizzative (o anche organizzazioni) lo svolgimento di attività specifiche >>> parcellizzazione</p> <p>Problema: con quale tipo di interdipendenza si ha a che fare?</p> |

La curva di apprendimento

FIG. 3.3. - La curva di apprendimento

Costi medi unitari di produzione

1000
700

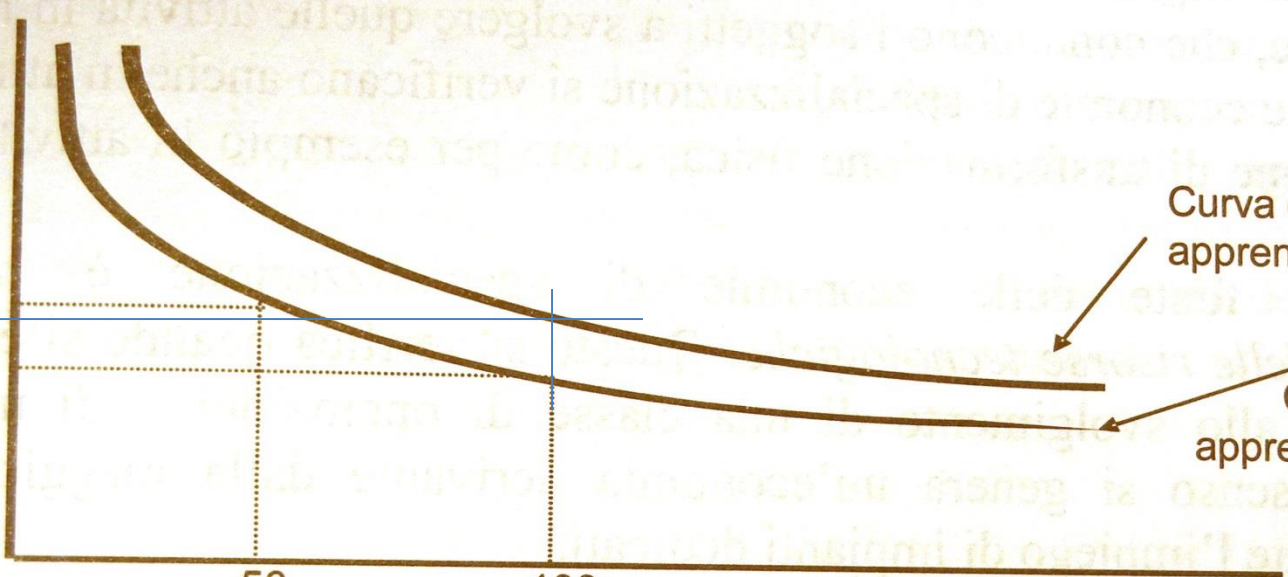
50

100

Esperienza (volume cumulato di produzione)

90%
Curva di apprendimento all'80%

Curva di apprendimento al 70%



~~80%~~

Economie di raggio d'azione (di scopo o ampiezza)

Concetto

Si è in presenza di queste economie quando il costo della produzione congiunta di due o più prodotti è inferiore alla somma dei costi della produzione disgiunta di ognuno di essi (es. dal petrolio con un unico processo produttivo si ottengono gasolio, kerosene, benzina e GPL che sarebbe più costoso produrre separatamente)

Occorre scoprirle

Fonti

- Risorse tangibili la cui condivisione nella produzione di prodotti diversificati genera vantaggi di costo (es. reti distributive condivise, sistemi informativi condivisi). E' necessario che vi sia un eccesso di capacità produttiva.
- Risorse intangibili utilizzabili per prodotti diversi (es. i marchi delle imprese del lusso: abbigliamento, profumi, ecc)
- Competenze organizzative che possono essere trasferite all'interno dell'impresa (es. competenze manageriali per interpretare mercato e concorrenza)

Effetti

Portano ad una diversificazione delle attività se sono difendibili dall'imitazione gratuita e se non possono essere vendute convenientemente sul mercato >>> spiegano le strategie di diversificazione >>> fare cose diverse

Incertezza

Concetto Per incertezza si intende «la situazione in cui esiste una differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili o già in possesso dell'organizzazione» (p. 107)

Fonti

Fasi che precedono il processo di esecuzione delle attività:

- Impossibilità da parte degli attori organizzativi di definire chiaramente e a priori un insieme di preferenze e obiettivi. Es. situazioni mai sperimentate (scegliere tra alternative); priorità di azione per fronteggiare la concorrenza;
- Difficoltà di effettuare previsioni realistiche sugli stati futuri del mondo

Processo di esecuzione delle attività:

- Difficile individuare relazioni di causa-effetto (es. effetti modifica prezzo vendita)
- Variabilità (cambiamento e instabilità nel tempo degli elementi del contesto)
- Numerosità informazioni

Ex post

- Difficoltà a valutare le prestazioni

Effetti

- Rete interna: difficoltà a scegliere i meccanismi di coordinamento
- Rete interna: dimensione minore delle UO
- Confini dell'impresa: favorisce la gerarchia rispetto al mercato (se media), ma attenzione ai costi di produzione e transazione (se alta)

Incertezza & tecnologia (Perrow*)

Organizzazioni «... le organizzazioni vengono viste principalmente come sistemi per portare avanti un lavoro, per applicare delle tecniche al problema della trasformazione delle materie prime, siano esse persone, simboli o cose ...»

Tecnologia “Per tecnologia si intendono le azioni che un individuo porta avanti su di un oggetto, con o senza l’ausilio di strumenti o dispositivi meccanici al fine di produrre un cambiamento in quell’oggetto. L’oggetto, o “materia prima”, può essere un essere vivente, umano o altro, un simbolo o un oggetto inanimato. Le persone sono materie prime per le organizzazioni che si occupano del cambiamento o della trasformazione delle persone; I simboli sono materiali per le banche, per le agenzie pubblicitarie e per alcune organizzazioni di ricerca; le interazioni tra le persone sono materie prime che vengono manipolate dai gestori delle organizzazioni; I consigli di amministrazione e i comitati di solito si occupano di cambiare o trattare i simboli o le interazioni umane .”

Struttura “La distinzione tra tecnologia e struttura non è così netta, ma di base si tratta della differenza tra un individuo che agisce direttamente su di un materiale che deve essere cambiato e un individuo che interagisce con altri individui nel cercare di cambiare quel materiale.”

*Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations.. *American sociological review*, 194-208.

Incertezza e tecnologia: la classificazione di Perrow (p. 109)

| | | | |
|----------------|-------|------------------------|---------------------------|
| Analizzabilità | Bassa | Tecnologia Artigianale | Tecnologia Non Routinaria |
| | Alta | Tecnologia Routinaria | Tecnologia Ingegneristica |
| | | Poche | Molte |
| | | Eccezioni | |

Fonte: Perrow [1967] (nostro adattamento).

Insostituibilità e criticità delle risorse

| | |
|----------|--|
| Concetto | <p>Nella PO questa variabile chiave assume rilevanza quando occorre considerare risorse che sono contemporaneamente uniche e critiche. Insostituibilità, o unicità, è sinonimo di impossibilità (assoluta o con oneri molto elevati) di rimpiazzare una risorsa in un'attività o relazione; criticità indica l'elevata rilevanza di quella risorsa per il funzionamento di un processo.</p> |
| Fonti | <p><u>Presenza di monopoli</u>. Rarità di risorse naturali, criticità di risorse economico-tecniche (rapporto dimensione del mercato e dimensione ottima minima), differenziazione o innovazione (brevetto)</p> <p><u>Specificità delle risorse</u>. Si è in presenza di investimenti durevoli che sono effettuati per particolari transazioni il costo-opportunità delle quali nel miglior uso alternativo è molto inferiore (valore della risorsa x nell'attività y è superiore a qualsiasi altra y) <<< economie nei costi di produzione MA...</p> |
| Effetti | <p>... aumentano i costi di controllo e coordinamento perché non conviene gestire queste risorse con relazioni di mercato puro (causa di possibili rinegoziazioni). >>> Per l'unicità è difficile stabilire il valore della prestazione oggetto di scambio (con cosa si confronta?) >>> quindi si arriva alla definizione di accordi tra le parti (senza necessariamente arrivare all'integrazione). ... > box 3.4</p> |

Un breve inciso (e ritorno sulla tecnologia) (1/3)

Gli artefatti tecnici non sono solo strumenti (quali un martello o un coltello): si pensi a sistemi ad alta tecnologia e di grandi dimensioni quali una fabbrica di automobili o un impianto nucleare per la produzione di energia elettrica. Hanno proprietà organizzative, sociali e persino politiche.

La tecnologia è solo in parte un *dato* (posto esogenamente) ed è definito dinamicamente dall' (ed esso stesso definisce l') intreccio di organizzazioni, individui e artefatti.

- Gli approcci tecno-centrici (la tecnologia è uno strumento dato) considerano la tecnologia una 'scatola nera';
- Le prospettive socio-centriche sottostimano il ruolo della tecnologia

≈ Wanda Orlikowski

Tecnologia e innovazione organizzativa (2/3)



Macchina per la raccolta dei pomodori
Fine anni '40
\$ 50.000
4000 produttori 1960 > 600 1973
Fine anni '70 perdita di 32.000 posti di lavoro*

Impianto nucleare per la produzione di energia elettrica



* L. Winner, *The Whale and the Reactor*, 1986

Information & Communication Technologies - Sistemi informativi (ICTs-IS)

Miti. Per esempio, alcuni autori (Cairncross) sono andati lontano nell'affermare che le 'Comunicazioni Mediate dal Calcolatore' (CMC) sono in grado di abolire la distanza. In effetti il suo libro 'The death of distance 2.0' è un titolo di successo e spesso citato

Realtà. Beneficiari: le società transnazionali, le burocrazie pubbliche, le agenzie di intelligence, l'intrattenimento a casa, ... il capitale sociale (?)
Ma che succede all'organizzazione del lavoro? E il 'divario digitale'?

Dilemmi - Un esempio: sicurezza e privacy nella cura degli anziani

*Bulimia normativa?
Micro-organizzazione?*

Potenziale di opportunismo

| | |
|----------|--|
| Concetto | Opportunistico è «un comportamento che tradisce lo spirito di un accordo di cooperazione o di scambio attraverso: promesse non credute da chi le fa, azioni che accrescono unilateralmente i propri benefici e danneggiano altri che non sono nelle condizioni di scoprirle o di reagire, <i>free-riding</i> , inganni e bluff»* <<< E' una variabile, non un ipotesi su natura umana |
| Fonti | <ul style="list-style-type: none">• Conflitto di interesse: non complementarità ma contrapposizione (giochi a somma zero o non cooperativi come il dilemma del prigioniero)• Incertezza sulla controparte (non conoscenza delle sue caratteristiche); incertezza sulla relazione (difficoltà a definire contratti completi)• Grado di sostituibilità degli attori della relazione• Longevità della relazione; istituzionalizzazione dei comportamenti (dipende dalla cultura di contesto) |
| Effetti | PO: soluzioni che consentano un maggiore controllo della relazione e dei comportamenti, es.: <ul style="list-style-type: none">• Internalizzazione delle attività• Maggiore formalizzazione• Ricorso a meccanismi forti di risoluzione dei conflitti (gerarchia / arbitri)• Divisione verticale del lavoro (micro) e controllore vs controllato (meso) |

Evoluzione del capitale sociale in una ricerca della Banca d'Italia*

"Seguendo una delle definizioni maggiormente condivise in letteratura e avanzata in ambito OCSE, si intende qui* per capitale sociale l'insieme delle «reti associate a norme, valori e intese condivise che facilitano la cooperazione all'interno o tra i gruppi»" (p. 10)

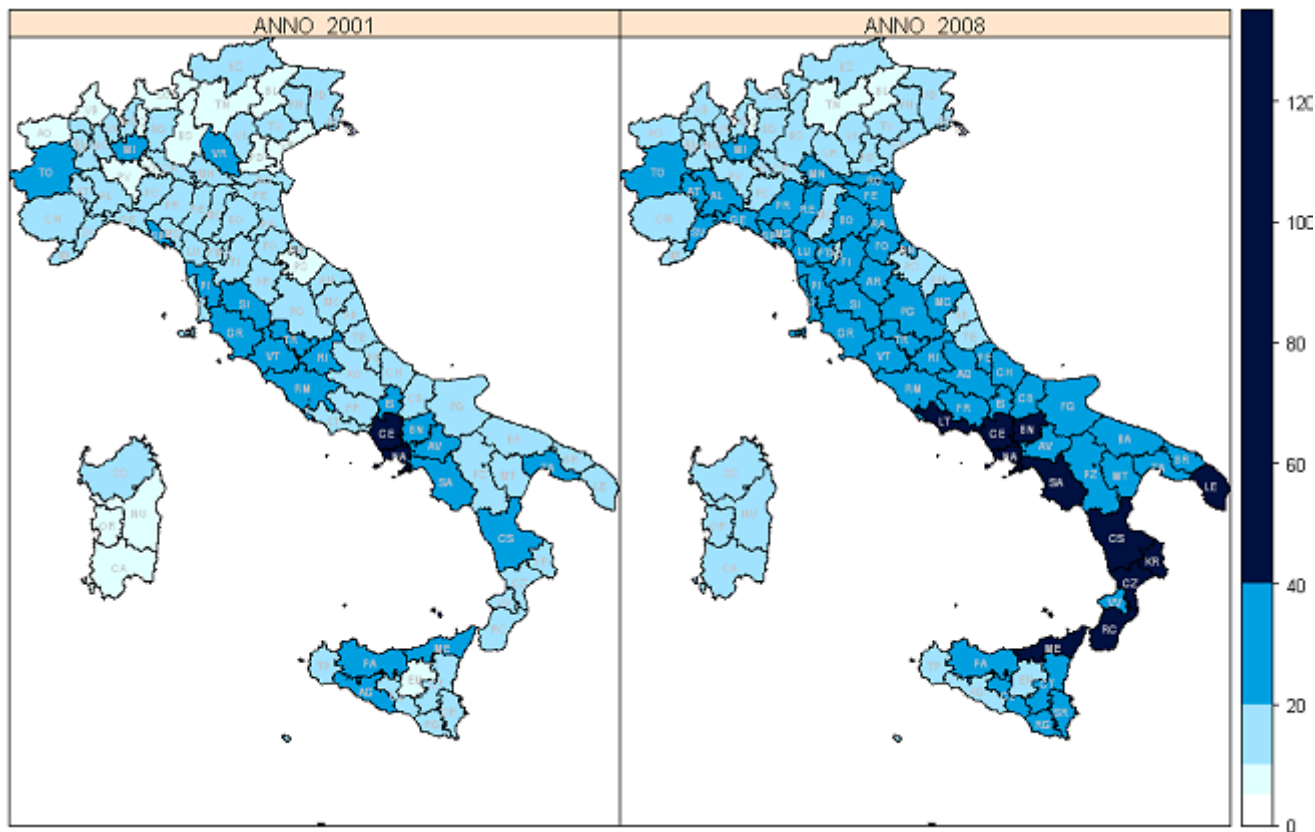
"Tale concetto è qui analizzato e misurato, seguendo l'approccio consigliato dall'OCSE, in un'ottica multidimensionale considerando in forma distinta le dimensioni della partecipazione sociale, della partecipazione politica e della fiducia (Healy, 2002). " (ibid.)

"Seguendo la definizione suggerita in ambito OCSE, in questo lavoro si intende per fiducia «a belief about the good intentions and expected behaviour of others. Trust arises from experience of other people's trustworthy actions as well as innate or socially determined views about others» (Healy, 2002).“ (p. 19)

*Nuzzo, G. (2006). *Un secolo di statistiche sociali: persistenza o convergenza tra le regioni italiane?* (Quaderni dell'Ufficio Ricerche Storiche, No. 11). Banca d'Italia.

Litigiosità in Italia

Nel 2008 i ricorsi al giudice di pace sono stati 1.800.000 con un aumento del 50 % rispetto al 2001



Tasso di litigiosità (n. ricorsi per mille residenti) presso il giudice di pace. Distribuzione provinciale (tutte le materie). Confronto 2001 e 2008.

I distretti industriali italiani

Sono 141 i distretti industriali identificati dall'Istat a partire dai sistemi locali del lavoro (SLL) sulla base dell'analisi della loro specializzazione produttiva, come emerge dai dati delle unità economiche rilevati nel 2011 attraverso il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi. Rispetto al 2001, il numero di distretti industriali diminuisce di 40 unità.

Aumenta l'estensione e la dimensione demografica ed economica dei distretti. Ogni distretto, in media, è costituito da 15 comuni (13 nel 2001), abitato da 94.513 persone (67.828 nel 2001) e presidiato da 8.173 unità locali (6.103 nel 2001) che assorbono 34.663 addetti (26.531 nel 2001).

Distretti industriali per tipologia produttiva



Industria principale

- SLL non distrettuale (502)
- Tessile e abbigliamento (56)
- Pelli, cuoio e calzature (24)
- Beni per la casa (17)
- Gioielleria, orfegneria, strumenti musicali, ecc. (3)
- Industria alimentare (13)
- Industria meccanica (42)
- Industria metallurgica (1)
- Industria chimica, petrolchimica e prodotti in gomma (5)
- Industrie cartotecniche e poligrafiche (2)
- Altre industrie manifatturiere (1)

Distretti industriali 2001



Industria principale

- SLL non distrettuale (470)
- Tessile e abbigliamento (32)
- Pelli, cuoio e calzature (17)
- Beni per la casa (24)
- Gioielleria, orfegneria, strumenti musicali, ecc. (4)
- Industria alimentare (10)
- Industria meccanica (36)
- Industria metallurgica (4)
- Industria chimica, petrolchimica e prodotti in gomma (1)
- Industrie cartotecniche e poligrafiche (2)

Distretti industriali 2011

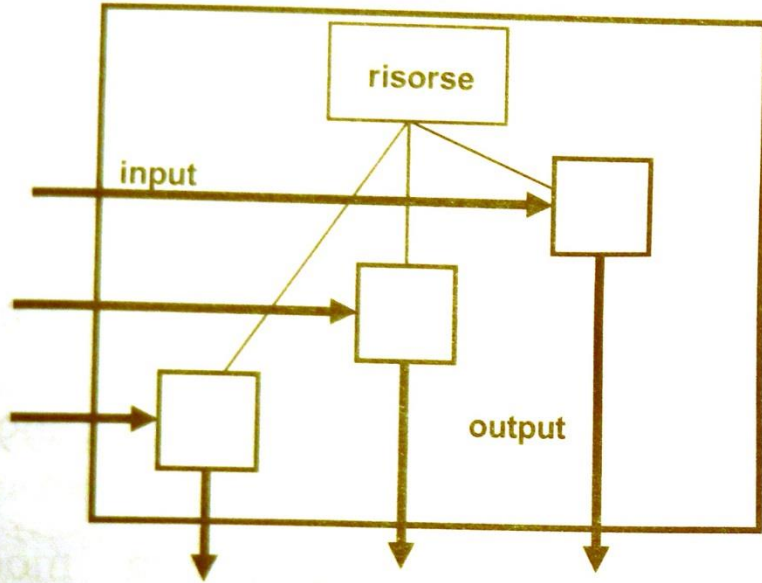
Interdipendenza (1/5)

Concetto «L'interdipendenza tra attività e attori diversi rappresenta uno dei fondamenti del processo di analisi e progettazione organizzativa: la necessità di coordinare attività o unità organizzative è generata dall'esistenza di una qualche forma di interdipendenza.» (p. 115)

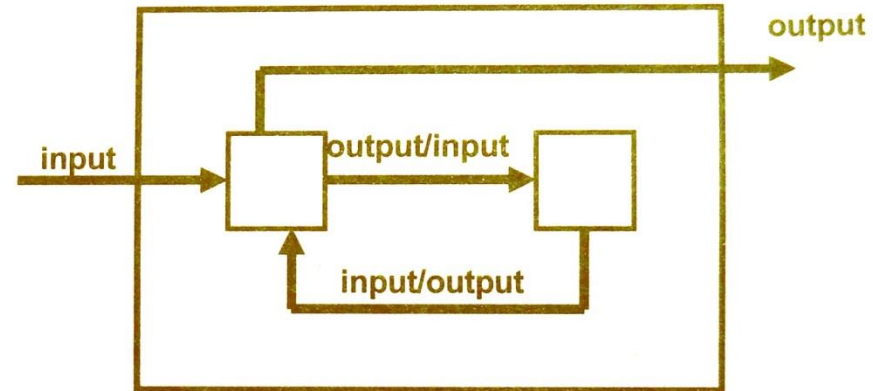
- Tipi
- Interdipendenza **generica**: ciascuna parte contribuisce in modo indipendente con il proprio output a un risultato complessivo oppure le diverse parti ricevono come proprio input risorse o info da una fonte comune (Es. filiali di una stessa banca; iscritti associazione di categoria)
 - Interdipendenza **sequenziale**: quando è possibile precisare la sequenza delle attività e la direzione dello scambio (input di B è output di A)
 - Interdipendenza **reciproca**: quando l'output di un'attività costituisce l'input di un'altra e viceversa (sviluppo di un prototipo; scambi R&S e mktg per nuovo prodotto)
 - Interdipendenza **intensiva**: quando le parti co-agiscono definendo le azioni da compiere aggiustandole simultaneamente l'una rispetto alle altre, giungendo così ad un'azione comune (es. mutuo aggiustamento di un'equipe chirurgica; joint venture per nuovo prodotto o mercato)

Tipi di interdipendenza (2/5)

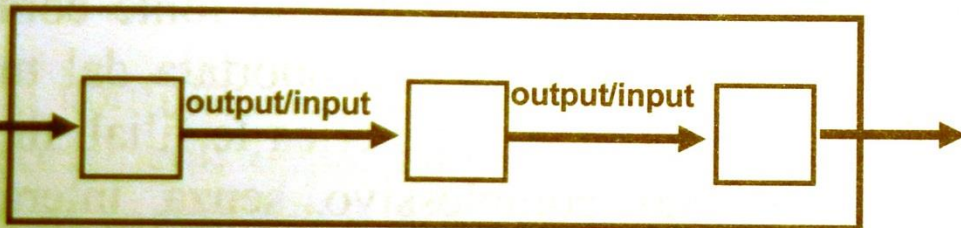
FIG. 3.4. - I tipi di interdipendenza



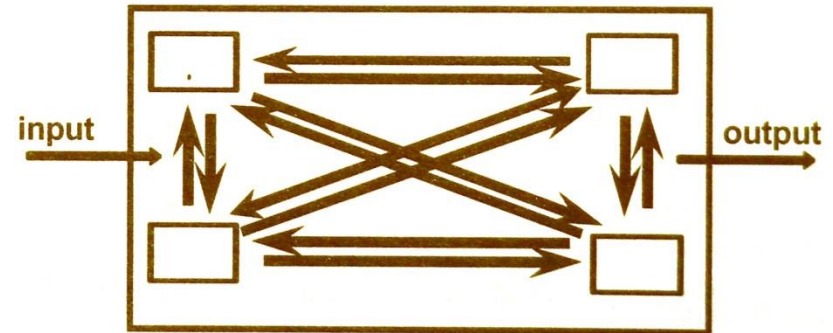
GENERICA



RECIPROCA



SEQUENZIALE



INTENSIVA

Esempi di interdipendenza (3/5)

TAB. 3.4. - Alcuni esempi di tipi di interdipendenza

| Tipo di interdipendenza | Esempio Relazioni Esterne | Esempio Relazioni Interne |
|-------------------------|---|---|
| Generica | Rapporto tra imprese associate in un consorzio per lo sfruttamento di risorse e servizi comuni o per lo sviluppo di output comuni | Relazione tra due filiali della stessa banca |
| Sequenziale | Rapporto fornitore-cliente (indipendenti) | Rapporto tra due stazioni di lavoro in una linea di assemblaggio automobilistica che opera <i>just-in-time</i> |
| Reciproca | Rapporto di partnership, comakership e co-design tra fornitore e cliente (indipendenti) | Rapporto tra controller e responsabile di funzione nel processo di scambio informativo legato alla negoziazione del budget |
| Intensiva | Rapporto di joint venture | Relazioni tra i membri di un gruppo semiautonoma di produzione, o tra i membri di un team interfunzionale per lo sviluppo di un prodotto in <i>simultaneous engineering</i> |

Fonte: Camuffo [1997] (nostro adattamento)

Interdipendenza (4/5)

Effetti

Influisce sulle scelte di PO che riguardano la rete esterna e quella interna (ai diversi livelli organizzativi). Ha degli effetti sui meccanismi di coordinamento:

- i. generica: può essere gestita tramite la standardizzazione, ovvero la definizione di regole e procedure che stabiliscano a priori le modalità di azione da seguire dalle diverse parti coinvolte (es. procedure operative: comportamento uniforme e prevedibile)
- i. sequenziale: può essere gestita dalla presenza di programmi, dalla fissazione di obiettivi per le parti interdipendenti (es. programmi di produzione);
- i. reciproca: può essere gestita da strumenti che realizzino il passaggio di informazioni tra le parti come specifici ruoli dedicati allo scambio successivo di informazioni e al coordinamento tra di esse; comunicazione anche diretta tra le parti per l'adattamento non simultaneo nei comportamenti (es. co-progettazione);
- i. intensiva: si può regolare con strumenti che favoriscano lo scambio informativo simultaneo tra le parti interdipendenti in modo da consentire un processo di mutuo aggiustamento. (es. gruppi di progetto e joint venture)

Interdipendenza – meccanismi di coordinamento (5/5)

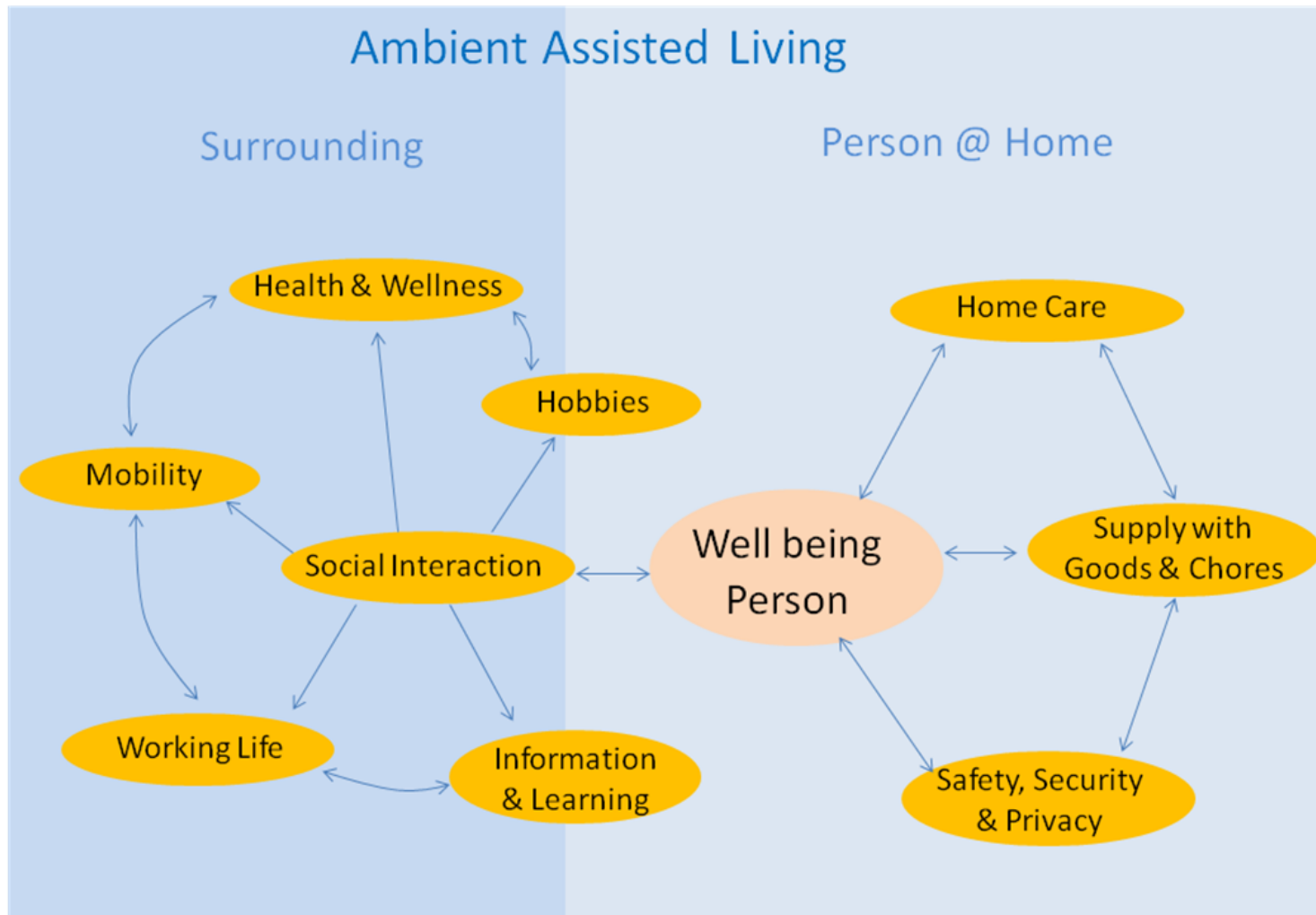
TAB. 3.5. - Interdipendenza e meccanismi di coordinamento

| Tipo di interdipendenza | Meccanismi di coordinamento |
|--------------------------------|--|
| Generica | Standardizzazione |
| Sequenziale | Prezzi. Programmi |
| Reciproca | Ruoli di collegamento e integrazione. Riunioni |
| Intensiva | Unità organizzative (gruppi di progetto). Condivisione della proprietà |

Numerosità delle attività, degli attori, delle relazioni

| | |
|----------|--|
| Concetto | Questa variabile chiave indica la 'quantità' dell'interdipendenza |
| Fonti | <ul style="list-style-type: none">• Il numero degli attori e delle attività influisce sull'ammontare dei costi di coordinamento;• La frequenza dell'interdipendenza (ripetizione in un certo periodo di tempo): un problema di coordinamento che si presenta più volte in un'unità di tempo genera costi di coordinamento superiori;• L'ampiezza dell'interdipendenza: il numero degli aspetti che rappresentano il contenuto della relazione rispetto ai quali va cercato il coordinamento |
| Effetti | <ul style="list-style-type: none">• Adozione di modalità organizzative che realizzino economia nei costi di coordinamento (in particolare la riduzione delle relazioni dirette tra gli attori);• Se frequenza e ampiezza elevate → forma di governo scelta:<ul style="list-style-type: none">✓ Interna: 'gerarchia', per costi variabili inferiori al 'mercato' <p>MA ANCHE</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Esterna: 'mercato', perché la frequentazione e l'aggiustamento diminuiscono l'opportunismo |

Il programma europeo per lo sviluppo di servizi a base ICT per gli anziani



Esempio di progetto AAL: link ad [ALMA](#) (Mobilità)

| Organization | Type | Country | Website |
|--|----------|-------------|--|
| VCA Technology Ltd. | SME | UK | www.vcatechnology.com |
| University of Wurzburg, Department of Criminal Law, Criminal Justice, Legal Theory, Information and Computer Science Law | R&D | Germany | www.uni-wuerzburg.de |
| Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI) | R&D | Switzerland | www.supsi.ch |
| Politecnico di Milano, Dipartimento di Elettronica e Informazione | R&D | Italy | www.polimi.it |
| Istituti sociali di Chiasso | End User | Switzerland | www.chiasso.ch |
| Info Solution SpA | SME | Italy | www.infosolution.it |
| Degonda Rehab SA | SME | Switzerland | www.degonda.ch |
| Clinica Hildebrand | End User | Switzerland | www.clinica-hildebrand.ch |



Il programma Ambient Assisted Living della Commissione Europea

Il programma è stato considerato un successo perchè ha mobilitato circa € 630 mio (più di quanto preventivato) che hanno finanziato 130 progetti tra il 2008 e il 2013 con la partecipazione di 20 paesi.

Tuttavia...

Sfide(C) e Raccomandazioni (R)

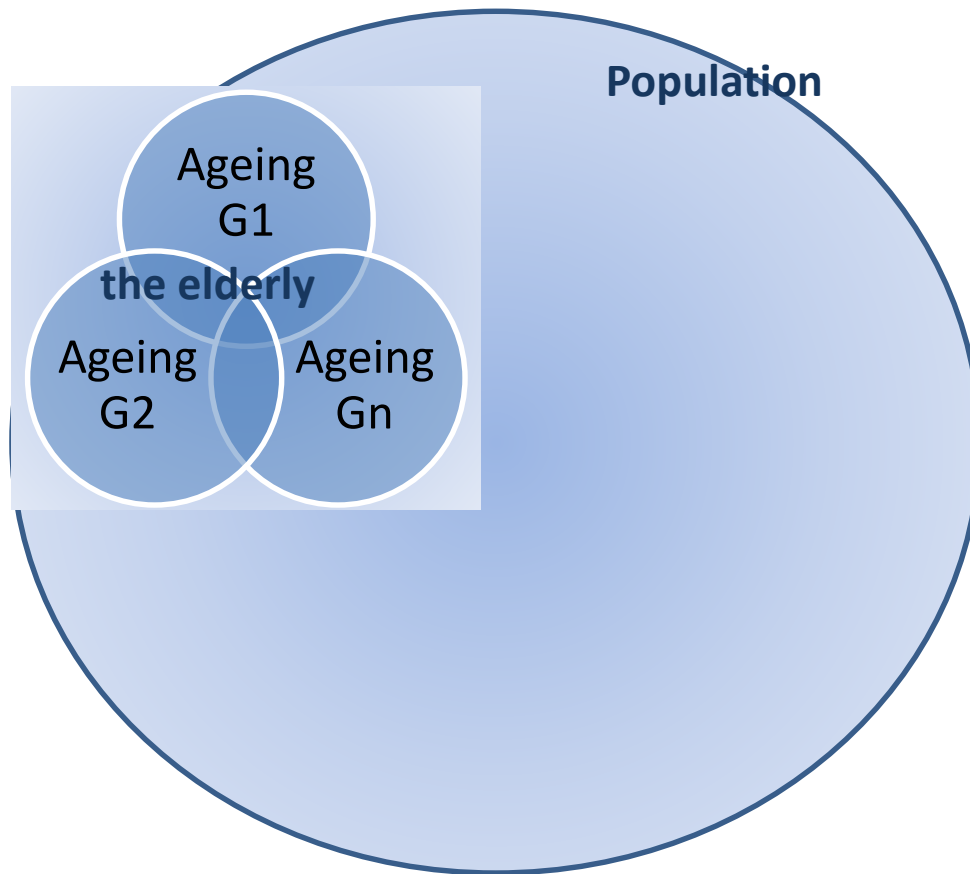
C1: Maggiore attenzione all'erogazione del servizio e all'innovazione sociale

R1: Allargare la domanda attraverso lo sviluppo di condizioni realistiche

R2: Aumentare il networking

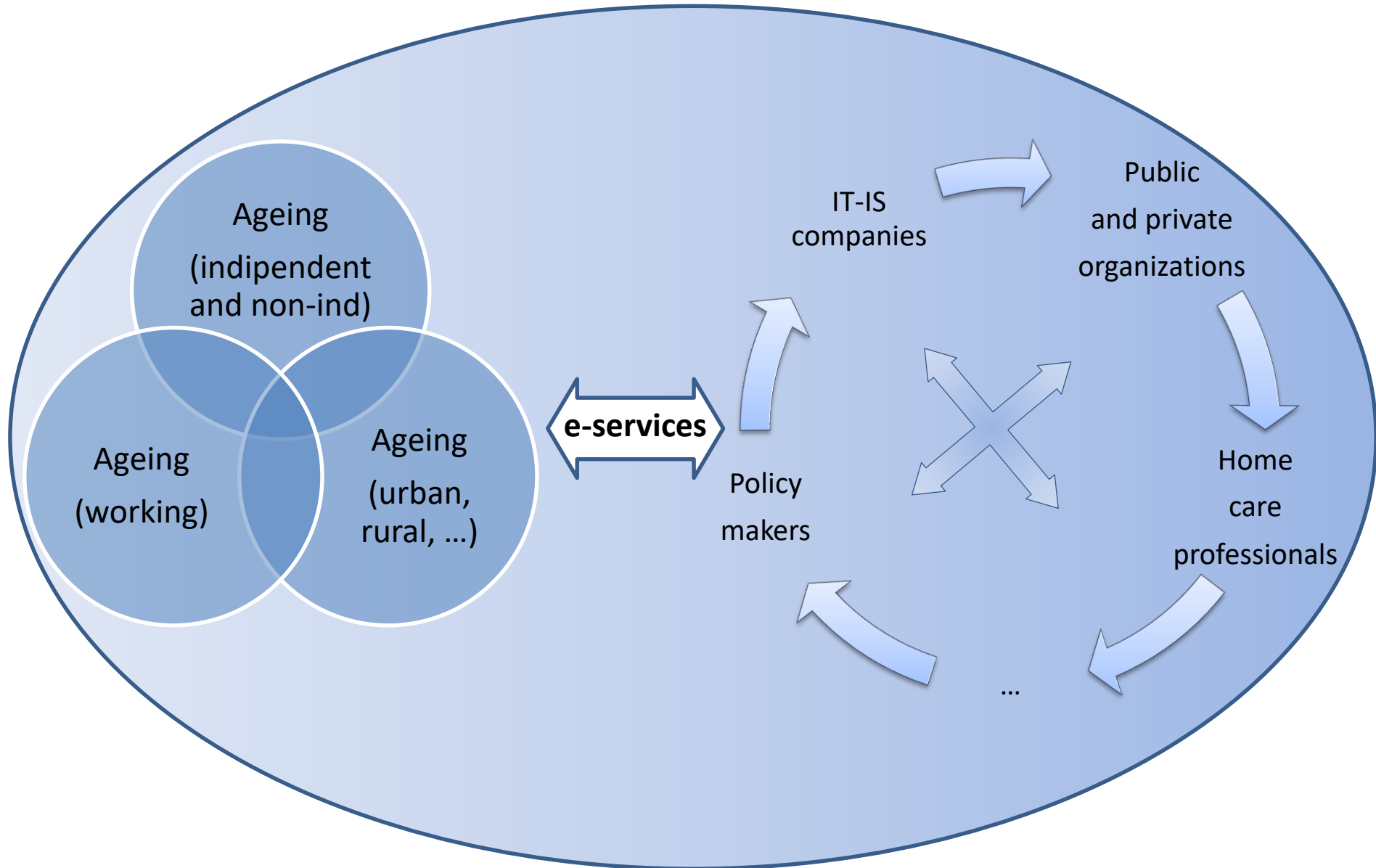
R9: Aumentare l'impostazione multidisciplinare

The elderly: a growing phenomenon but still poorly understood



“We continue to have only a basic understanding ... The participants argue that a detailed differentiation of ‘the elderly’ is needed in order to overcome the current, rather anachronistic understanding and to develop services that are better suited to the individual needs of members of this group” (Niehaves 2011)

Age-aware e-services: a number of users and actors



VARIABILI CHIAVE: ATTENZIONE

«Nessuna variabile è in grado, da sola, di spiegare o predire soluzioni organizzative efficaci, efficienti ed eque; è invece necessaria la valutazione combinata dell'insieme delle variabili chiave e del tipo e dell'entità della loro influenza.»
(p. 119)

