



LA MISSION

182LM ELEMENTI DI IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE AA 25/26 DOCENTE MAURIZIO DOVIER

LA MISSION: IN COSA CONSISTE ?

"DICHIARAZIONE DI MISSIONE" O "MISSION»



«un documento, una sorta di manifesto, in cui un'organizzazione dice brevemente **che cos'è, che cosa vuol fare e come, in vista di che cosa, in nome di quali principi.**»

«Tuttavia la mission non è soltanto né innanzitutto un documento, ma un insieme di relazioni, un sistema di valori e di comportamenti, non solo (non tanto) una dichiarazione di identità, ma un'identità.»

Governo e organizzazione impresa sociale – A cura di Carlo Borzaga e Luca Fazzi – pag. 55

LA MISSION: QUANDO ELABORARLA

Ideazione e avvio dell'impresa sociale

- **Definire la mission** serve ovviamente quando **un'organizzazione nasce**: nelle fasi di ideazione e avvio è essenziale intendersi bene su:
 - contenuti;
 - le ragioni e lo stile;
 - il senso di ciò che ci si mette a fare.

Cambiamenti nel contesto e nelle relazioni

- **Ridefinire la mission** → momenti di forte cambiamento;
 - Ridimensionamento dei mercati di un'impresa,
 - aprirsi di nuove opportunità o di nuove alleanze,
 - notevole cambiamento di dimensioni

Avvicendamenti nelle posizioni di autorità

- **Ridefinire la mission** → Cambio di dirigenti
 - necessità di ridefinizione degli stili d'azione, spesso un passaggio da una forte concentrazione del potere in una persona a una sua diffusione in un gruppo dirigente
 - ricollocazione nel mercato e nel territorio

LA MISSION: GLI INTERROGATIVI PER COSTRUIRLA

- Interrogativi a base dell'elaborazione della mission:

Identità

- Chi siamo in relazione al nostro scopo fondamentale?

Valori

- In base a quali valori orientiamo le nostre azioni?

Scopo

- Quali sono le nostre finalità e i nostri obiettivi?

LA MISSION: GLI INTERROGATIVI PER COSTRUIRLA

- **Interrogativi a base dell'elaborazione della mission:**

Mezzi

- Mediante quali azioni vogliamo perseguirli?

Relazioni

- Per chi e con chi intendiamo lavorare?

Visione

- Quali risultati auspichiamo?

LA MISSION: GLI INTERROGATIVI PER COSTRUIRLA

- Le dimensioni dell'organizzazione : **AMBIENTE**



LA MISSION: CONDIZIONI PER ELABORARLA

Conferire risorse economiche e di tempo

- Sono necessarie risorse di tempo, lavoro e quindi anche denaro. Non si tratta di un'operazione di marketing o di pubblicità, ma di mettere in gioco l'identità dell'organizzazione

Disegnare la mappa degli stakeholder

- Visualizzare una mappa degli stakeholder interni ed esterni cui la mission si rivolgerà;
- aggregati rispetto ad alcuni specifici criteri.

Concordare i risultati da raggiungere

- Sarà essenziale aver condiviso i risultati che si vogliono ottenere. Non solo le finalità di una maggiore coesione interna e di una migliore conoscenza da parte dei propri interlocutori, ma anche i risultati misurabili.

LA MISSION: GLI STRUMENTI PER COSTRUIRLA

STRUMENTI	CONTENUTI
Mappa degli interlocutori	<p>Analizza il contesto in cui l'impresa opera; solo in un contesto d'azione determinato ha senso dichiarare chi si è, cosa si vuol fare, come e perché (mission).</p> <ul style="list-style-type: none">• Con chi ha a che fare l'impresa?• Quali interessi sono implicati nel suo agire?• A chi si riconosce il diritto di aspettarsi che l'impresa si comporti in modi favorevoli ai suoi interessi?• Quali tipi di interessi l'impresa riconosce ed è disposta a prendere in considerazione nel programmare le sue attività? <p>Se dipendenti, azionisti e clienti sono detentori di legittimi interessi nei confronti di un'impresa sociale, non è scontato, ma certamente rilevante, che l'impresa riconosca anche diritti non tutelati dalla legge, come quello delle generazioni future a vedersi consegnato un mondo vivibile sia sotto il profilo ambientale sia sotto quello sociale, diritti rispetto ai quali si possono assumere impegni concreti.</p>

LA MISSION: GLI STRUMENTI PER COSTRUIRLA

Carta etica

Declina gli impegni della mission in precisi comportamenti da assumere nei confronti dei diversi gruppi di interlocutori che l'impresa riconosce. Rendere pubblici questi impegni può migliorare la coesione interna all'organizzazione e può far crescere la fiducia e il consenso esterni. In ogni caso, dichiarare come l'impresa intende comportarsi rende possibile, a chi ne fa parte e a chi vi viene coinvolto, esprimere valutazioni

Riclassificazione del valore aggiunto

La rielaborazione del conto economico potrà evidenziare il **valore aggiunto prodotto e distribuito dall'impresa**. È possibile elaborare un conto del valore aggiunto che evidenzi la quantità di risorse che l'impresa ha distribuito al suo interno e ai diversi portatori di interessi nel contesto in cui opera. Naturalmente i dati quantitativi non esplicitano mai, da soli, tutto quel che c'è da sapere, non esauriscono il compito della valutazione dell'impresa. Ma il linguaggio dei numeri aiuta molto a confrontare le performance in periodi successivi della vita di un'impresa, oppure a confrontare tra loro imprese diverse. È ovvio che questa parte del bilancio sociale acquista il suo significato in relazione agli obiettivi sociali dell'impresa, declinati nella mission, e ai comportamenti stabiliti nella carta etica, che logicamente precedono la riclassificazione del valore aggiunto

LA MISSION: GLI STRUMENTI PER COSTRUIRLA

Rapporto sociale

Comunica dati quantitativi e qualitativi sui risultati conseguiti dall'impresa sociale. Sulla scorta di indicatori adeguati, l'impresa rende noto alla sua compagine sociale e ai suoi stakeholder ciò che ha fatto, fin dove è arrivata, quanto e come abbia centrato gli obiettivi che aveva dichiarato. Quest'ultimo momento di sviluppo del bilancio sociale si ricollega circolarmente al suo inizio, perché il momento più compiuto della comunicazione con gli stakeholder arricchisce e ridefinisce la relazione che si intrattiene con loro, ridisegnandone così la mappa.

LA MISSION: ESEMPIO

<p>Servizi che ascoltano e rispondono alle esigenze dei fruitori. Servizi che tutelano i diritti di chi ha più bisogno.</p>		<p>Servizi diversi: propri, in collaborazione e per conto di amministrazioni pubbliche, in diverse aree operative.</p>	
<p>Interpretare e considerare i cambiamenti della società.</p>	<p>Un'impresa cooperativa sociale con e per le persone, i gruppi, le comunità locali.</p>	<p>Mutualità interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sviluppare competenze professionali; <input type="checkbox"/> mantenere corretti rapporti contrattuali; <input type="checkbox"/> riconoscere il lavoro di soci/e. 	
<p>Condividere valori declinabili in impegni concreti verso gli interlocutori.</p>		<p>Preparare e sostenere operatori in grado di affrontare la complessità del lavoro sociale.</p>	
<p>Collaborare con le istituzioni locali e cooperare con reti affidabili per affrontare i cambiamenti del welfare e le trasformazioni nel mercato sociale.</p>		<p>Curare l'organizzazione e il suo funzionamento per realizzare servizi di qualità.</p>	

LA MISSION: ESEMPIO



il MOSAICO
CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI

- A fondamento di ogni attività del Consorzio è posta la dignità ontologica della persona. Persona intesa come valore in sé, irriducibile ad altri scopi, essere speciale sempre e comunque con le sue risorse ed i suoi bisogni, le relazioni ed i legami che costruisce e che la costituiscono, il bisogno e la capacità di produrre assieme ad altri il bene comune. È questo il valore fondamentale di riferimento, sul quale si misura la coerenza di ogni finalità ed azione dell'organizzazione.
- Per il Mosaico, organizzazione di cooperazione sociale, la centralità della persona si esprime attraverso:

LA MISSION: ESEMPIO

SUSSIDIARIETÀ

che riconosce e sostiene la potenzialità e la capacità delle persone di auto-organizzarsi per creare opportunità di benessere per gli altri e per sé, cogliendo e soddisfacendo i bisogni del proprio contesto

SOLIDARIETÀ

come dono gratuito di sé, attenzione e comprensione verso l'altro, in particolare come interdipendenza e scambio fra chi ha più possibilità e chi è più fragile, affinché tutti siano responsabili di tutti

COOPERAZIONE

come modello imprenditoriale dove persone ed organizzazioni lavorano l'una accanto all'altra e si supportano reciprocamente per creare capitale sociale sostenibile, nelle sue diverse componenti economiche, sociali ed ambientali

RADICAMENTO COMUNITARIO E STORICO

condizione di conoscenza profonda del territorio e della realtà in cui si opera, per costruire nuovi legami e relazioni, tutelare e sostenere quelli esistenti, al fine di prendersi cura del percorso di crescita delle comunità

LA MISSION: ESEMPIO

Il Mosaico si impegna a perseguire l'interesse generale della propria comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, coerentemente con quanto afferma la legge istitutiva della cooperazione sociale (L. n. 381/91).

Il Mosaico interpreta questo mandato generale secondo i seguenti scopi:

- **Costruire** processi sociali ed economici centrati sulla valorizzazione delle persone più deboli, capaci di intervenire sui loro ambienti e contesti di vita, finalizzati all'inclusione sociale e lavorativa ed all'affermazione dei diritti di cittadinanza dei singoli
- **Promuovere** la ricostruzione di capitale sociale, investendo costantemente sul valore del legame di comunità
- **Favorire la crescita di reti sociali**, vale a dire sistemi di relazioni stabili e continuative fra i cittadini (singoli o associati), le istituzioni e gli altri soggetti del territorio, per valorizzare le potenzialità e risorse di chi ne fa parte
- **Contribuire** ad elaborare e diffondere una cultura che promuova la realizzazione di un sistema di benessere sociale fondato sulla responsabilità delle comunità sociali
- **Divenire** sistema esperto dell'imprenditoria sociale, promuovendosi come strumento di creazione e sviluppo delle organizzazioni dell'economia sociale
- **Partecipare** come soggetto attivo alla programmazione delle politiche sociali territoriali

LA MISSION: ESEMPIO

• Vision

- ❑ Il Consorzio “Il Mosaico” opera all’interno di un percorso che mira a **realizzare un modello di welfare comunitario**, in prospettiva di un sistema di protezione e sviluppo sociale fortemente incentrato sulla capacità delle comunità locali di auto – organizzarsi per rispondere alle loro esigenze.
- ❑ **Crede nelle capacità delle persone di mettersi insieme a partire dai bisogni – propri e altrui – in un percorso che valorizzi le relazioni, la cultura del dono all’altro** e non dello scambio “commerciale” tra bisogni e servizi, che integri e non mantenga separate le politiche sociali da quelle economiche e di sviluppo.
- ❑ **Ritiene** che la cooperazione sociale di comunità – o altre forme di auto – organizzazione- sia strumento di cui si dotano i cittadini per realizzare risposte ai bisogni, sia in termini di servizi alla persona per **la creazione di opportunità produttive inclusi vedi fasce deboli**. Vede tutto ciò come scelta strategica che si alimenta in un processo di conoscenza e di scambio tra i tanti soggetti che vi concorrono.
- ❑ Il Mosaico **partecipa a questo percorso** proponendo la continua elaborazione intellettuale, offrendo le proprie pratiche, le proprie esperienze e risorse e la costante disponibilità di mettersi in gioco.

LA MISSION: ESEMPIO



- La Cooperativa, conformemente alla legge 381/91 e successive modificazioni ed integrazioni e ai sensi della legge regionale 20/2006 non ha scopo di lucro; suo fine è il perseguimento dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso l'inserimento lavorativo di persone provenienti dal mondo dello svantaggio nell'ambito delle attività d'impresa legate alla tutela ambientale e all'ecologia, coniugando così sviluppo d'impresa, integrazione sociale e lavorativa delle persone, rispetto e valorizzazione dell'ambiente in cui vive la comunità locale.

La nostra visione

Vogliamo vivere e operare in una comunità che rispetta e dà valore alle persone, alle cose, ai beni comuni e all'ambiente naturale.

LA MISSION: ESEMPIO



Strategie

Le strategie di intervento nel medio/lungo periodo che abbiamo individuato sono le seguenti:

- A. Sfruttare i punti di forza della cooperativa combinandoli con le opportunità presenti nel territorio
- B. Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza della cooperativa.

Obiettivi

Gli obiettivi di medio/lungo periodo sono i seguenti:

- ❖ **Potenziare la capacità di penetrazione commerciale** della cooperativa nei confronti dei clienti pubblici e privati, nei principali settori di intervento della cooperativa (raccolta e trasporto rifiuti, servizi di igiene urbana e raccolte differenziate, manutenzione aree verdi)
- ❖ **Monitoraggio e controllo costante sui costi** per aumentare la redditività della cooperativa e quindi la capacità della stessa di generare risorse finanziarie aggiuntive
- ❖ **Predisposizione e attuazione di piani di formazione del personale**, anche utilizzando le risorse pubbliche e private disponibili
- ❖ Sviluppo di **iniziative e attività collegate con la cura dell'ambiente e dell'educazione ambientale**, attraverso la progettazione e la realizzazione di interventi di riqualificazione di aree verdi e di terreni da destinare ad attività agricola e/o turistica-ricreativa-educativa e proposte di educazione ambientale alle scuole sul tema del ciclo dei rifiuti e della sostenibilità ambiente