



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI  
FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE, GIURIDICHE E POLITICHE  
Corso di Laurea Magistrale in Economia Manageriale

**LE ORGANIZZAZIONI *MISSION-ORIENTED*  
TRA MISSION ATTACHMENT E MISSION  
DISPLACEMENT.  
IL CASO “PRIMAVERA 83”**

Relatore:

Prof. Giuseppe Argiolas

Tesi di Laurea di:

Noemi Murgia

Anno Accademico 2012/2013

## Indice

Introduzione .....	4
1. Nuovi paradigmi imprenditoriali nel superamento dell'orientamento al profitto.....	6
1.1 Organizzazioni for profit e non profit: ibridazione dei modelli tradizionali. ....	6
1.2 Le imprese mission-driven e il ruolo della mission .....	11
1.3 Dentro la mission: identità e valori.....	14
1.3.1 L'identità organizzativa.....	15
1.3.2 La dimensione valoriale nelle organizzazioni.....	19
2. Smarrimento della vocazione organizzativa: il fenomeno del mission displacement. ....	22
2.1. Inquadramento del fenomeno del mission displacement. ....	22
2.2. Fattori scatenanti e possibili approcci solutori .....	24
2.2.1 Sacrificio delle aspettative dei lavoratori .....	24
2.2.2 Bilanciamento di interessi confliggenti .....	26
2.2.3 Affrontare il cambiamento: tradizione e rivitalizzazione della mission .....	28
2.3 Fattori derivanti da eventi straordinari .....	29
2.3.1 Operazioni straordinarie.....	29
2.3.2 Avvicendamento nella leadership .....	30
2.4 Inadeguata comunicazione della Mission.....	34
3.... Il bilancio di missione come strumento di perseguimento della mission organizzativa. ....	37
3.1 Definizione e ruolo del bilancio di missione. ....	37
3.2 Indirizzi e modelli di rendicontazione sociale a confronto. ....	40
3.2.1 L'Agenzia per il terzo settore .....	41
3.2.2 Gli standard GBS e le linee guida GRI .....	42
3.3 Il bilancio di missione e gli stakeholder .....	46
3.4 Il Rainbow score .....	50
4. Case study: la cooperativa Primavera 83 .....	53
4.1 Normativa di riferimento delle cooperative sociali.....	55
4.2 La Storia.....	58
4.3 La Mission .....	58
4.4 Dati sull'organizzazione.....	62
4.5 Gli stakeholder .....	70

4.5.1 Stakeholder esterni .....	70
4.5.2 Stakeholder interni .....	72
4.6 Primavera 83 e la fedeltà alla mission .....	83
Conclusioni .....	88
Bibliografia .....	92

## **Introduzione**

Il fenomeno dell'ibridazione organizzativa dà origine a organizzazioni che, a prescindere dalla tipizzazione formale e dalla categoria giuridica entro cui sono iscritte, sono in grado di operare secondo i vincoli di efficacia, efficienza, economicità, e per il bene comune. Le organizzazioni Mission-oriented si configurano come "ibridi" frutto della contaminazione tra l'attenzione allo sviluppo del bene comune, propria del settore non profit, e le buone pratiche di gestione e di amministrazione maturate nell'ambito delle imprese for profit. La loro peculiarità sta proprio nella centralità della mission che si sostanzia nelle dimensioni identitaria, valoriale, strategica e delle finalità. Esse si caratterizzano per la preminenza della mission che le permea e le caratterizza in ogni loro aspetto implicando che la sua definizione formale non rimanga fine a se stessa ma si sostanzia nel modo di essere e di agire dell'organizzazione traducendosi in una tensione continua verso il perseguimento dei fini.

Partendo da questa considerazione, in questo lavoro si è cercato di indagare le dinamiche proprie di tali organizzazioni isolando due tendenze contrapposte: quella del mission displacement e quella del mission attachment.

Per mission displacement si intende la compromissione della mission nell'interesse dei ricavi che porta a una deriva organizzativa che si ripercuote sia sull'identità formale dell'organizzazione che sulle relazioni fiduciarie con i suoi stakeholder interni ed esterni.

Si definisce invece, in senso positivo, come mission attachment, l'attaccamento alla mission con un'accezione affettiva per riferirsi al ruolo che essa riveste come strumento in grado di fornire una chiara, affascinante affermazione dello scopo che l'organizzazione dichiara sia all'interno che all'esterno e attraverso la quale i suoi membri riconoscono il proprio ruolo per raggiungerlo.

Si è proceduto quindi a ricercare quali siano in letteratura i fattori determinanti dell'uno e dell'altro fenomeno e quali i possibili strumenti per governarli sia nella gestione ordinaria interna all'organizzazione, che in

occasione di eventi straordinari, riflettendo, infine, sul ruolo cruciale che riveste la comunicazione della mission.

Si è scelto, quindi, di verificare concretamente quanto rilevato nella letteratura attraverso lo studio della cooperativa sociale Primavera 83 che opera nel settore della progettazione e manutenzione del verde ornamentale. L'analisi condotta ha permesso di individuare i punti di forza presenti nell'organizzazione che le consentono di mantenere saldo l'orientamento alla mission e le criticità su cui è possibile intervenire nell'ottica di un costante sforzo a migliorarsi.

La scelta della cooperativa Primavera 83 è stata determinata dalla sua particolare identità di impresa «orientata socialmente» che incarna pienamente sia la dimensione imprenditoriale che quella sociale.

Lo studio è avvenuto tramite la consultazione dei documenti forniti dalla cooperativa (Bilanci d'esercizio, Piano della qualità e Relazione sull'andamento della Gestione qualità, Bilancio Sociale 2007, Piano per il reinserimento lavorativo), del relativo sito internet, tramite un'intervista alla presidente della cooperativa e attraverso la somministrazione di un questionario ai dipendenti.

# 1. Nuovi paradigmi imprenditoriali nel superamento dell'orientamento al profitto.

## **1.1 Organizzazioni for profit e non profit: ibridazione dei modelli tradizionali.**

Superando la radicata distinzione, che si traduce talvolta in contrapposizione, tra organizzazioni “for profit” e “non profit” si fa largo una via alternativa: quella delle organizzazioni “ibride” frutto della contaminazione delle due tipologie nominate, le quali si caratterizzano per la preminenza della mission che le permea e le caratterizza in ogni loro aspetto. La priorità attribuita alla mission fa in modo che la sua definizione formale non rimanga fine a se stessa ma si sostanzia nel modo di essere e di agire dell'organizzazione traducendosi in una tensione continua verso il perseguimento dei fini.

Da un lato le organizzazioni non profit vengono sovente considerate secondo un approccio residualistico che presuppone un fallimento da parte dello Stato, secondo Weisbrod (1988), o del mercato, secondo l'impostazione di Hansmann (1980). In un'ottica sistemica invece il settore non profit può favorire una contaminazione in altre sfere dell'economia verso altri soggetti che, sebbene con un profilo identitario alterato, mantengono un orientamento al profitto (Sacco, Zarri 2006). Il profilo identitario alterato in questione si riferisce allo scavalcamento della contrapposizione teorica e pratica delle organizzazioni for profit e non profit. Sarebbe infatti semplicistico e riduttivo considerare l'universo delle organizzazioni non profit come entità votate esclusivamente al perseguimento di un fine ideale, incapaci di operare rispettando i vincoli di efficacia, efficienza ed economicità, mentre, per contro, considerare le imprese, organizzazioni produttrici di beni e servizi per lo scambio di mercato, come orientate esclusivamente al perseguimento e alla massimizzazione del profitto, incapaci di assumere orientamenti differenti.

L'Enciclica Caritas in Veritate di Papa Benedetto XVI suggerisce una “nuova sintesi umanistica” delle relazioni tra economia ed etica, definendo un quadro che valorizza l'efficienza allocativa e distributiva in cui sia le

istituzioni che i mercati sono chiamati a operare per il bene comune (Grassl, Habisch 2011). L'Enciclica, infatti, fa riferimento a modelli e strategie che pur appartenendo alla logica di mercato si discostano da una concezione dell'agire economico dominata esclusivamente dall'obiettivo di massimizzazione del valore per gli azionisti.

Certamente esistono ragioni storiche che hanno portato al consolidarsi di una rigida contrapposizione tra la sfera dell'economia, intesa come luogo dell'individualismo e della massimizzazione della propria utilità, e quella del ben vivere sociale dove trovano spazio anche atteggiamenti cooperativi e di fraternità, che si riflettono poi in una categorizzazione organizzativa che considera la sfera delle organizzazioni non profit antitetica rispetto a quella delle imprese for profit.

Tuttavia è opportuno approfondire l'analisi per cogliere i segni di una realtà emergente con sempre maggiore forza che sta pervadendo, a livello globale, il modo di pensare e di vivere l'economia e il mercato.

Si ravvisa infatti una sempre più forte tendenza che vede il settore non profit, luogo naturale di attenzione allo sviluppo del bene comune attraverso l'attenzione alla persona, contaminare il settore for profit il quale non rimane più solo il luogo dell'inseguimento ossessivo del profitto, ma trova spazi in cui lo sviluppo economico si accompagna a quello sociale.

La contaminazione in esame opera anche in direzione opposta: le buone pratiche di gestione e di amministrazione maturate nell'ambito delle imprese for profit entrano a far parte anche della sfera di organizzazioni diverse dall'impresa di mercato grazie alla maggiore consapevolezza di istituzioni e società che rende sempre più esigenti verso modelli di gestione efficace ed efficiente delle risorse disponibili. Ecco che allora emergono "organizzazioni ibride" che pur appartenendo, in base alla loro struttura formale, a una o l'altra delle due categorie, presentano caratteristiche proprie dell'una e dell'altra che le pone quindi in una "posizione intermedia", "ibridata" appunto.

L'ibridazione, espressione propria della biologia, indica il procedimento attraverso il quale un vegetale, o un animale, viene fecondato con un esemplare appartenente a un'altra specie o famiglia. Si tratta quindi di un processo di unione di elementi eterogenei che per funzionare necessita di un certo grado di affinità che ne garantisca la compatibilità. Di solito

l'ibridazione ha come obiettivo l'ottenimento di un risultato finale che presenti le caratteristiche desiderabili degli elementi di partenza e quindi qualitativamente migliore.

Il fenomeno dell'ibridazione organizzativa, nell'accezione qui intesa, consiste quindi nella combinazione di elementi propri delle organizzazioni for profit e di altri, appartenenti alla sfera del non profit, che diano origine a organizzazioni che, a prescindere dalla tipizzazione formale e dalla categoria legale entro cui sono iscritte, siano in grado di operare secondo i vincoli di efficacia, efficienza, economicità, e per il bene comune. A ben vedere si tratta di un sillogismo che sembra quasi superfluo sviscerare in quanto l'operare secondo efficienza, efficacia ed economicità è necessario e funzionale per un'organizzazione che si ponga come obiettivo l'agire per il bene comune. Non potrebbe infatti contribuire al bene comune un'organizzazione mal gestita, che non sia in grado di mettere a frutto nel modo migliore tutte le risorse a sua disposizione, siano esse di natura materiale che immateriale (relazioni).

Non esiste una formalizzazione di come le organizzazioni ibride debbano costituirsi e operare, esse devono mantenere e sviluppare la loro natura ibrida in assenza di un modello "ready to wear" per gestire le tensioni tra le logiche che combinano. Per essere sostenibili hanno bisogno di creare una identità organizzativa comune che prevenga il rischio che si formino sottogruppi di identità che potrebbero esacerbare le tensioni tra le diverse logiche rendendo la loro coesistenza intollerabile (Battilana, Dorado 2010).

Grassl (2011) effettua un'attenta disamina di come vengono intese le organizzazioni ibride in letteratura facendo emergere una grande varietà di profili: talvolta vengono considerate appartenenti alla sfera delle organizzazioni non profit o a fini volontaristici, altre volte vengono identificate con le organizzazioni a partecipazione statale. Tutte comunque temono e sono esposte a una competizione sleale da parte dei concorrenti, una possibile deriva della mission, uno spiazzamento nell'orientamento a finalità sociali sacrificato in favore di interessi economici, un indebolimento nell'appoggio di programmi pubblici che, talvolta, le sostengono, una mancanza di legittimazione sociale ad operare. (Jacobs 1992; Cooney 2006; Tekula 2010).

In altri casi ancora sono definite “impure”, nel senso che formalmente non corrispondono perfettamente a nessuna categoria tipica di organizzazione, ma si collocano in una posizione “di mezzo”. Questa definizione si fonda sulla classificazione delle organizzazioni in base all’assetto proprietario e agli obiettivi predominanti di profitto, distinguendo così tra organizzazioni private e pubbliche, for profit e non profit (Fottler 1981). Tuttavia se si sposa questa impostazione sarebbero concepibili solo un numero limitato di forme organizzative miste. Invece, lo sviluppo dell’economia ha mostrato la possibilità di una terza via, sebbene il “terzo settore” non è mai stato, e forse non può essere, ben definito (Grassl 2011).

Le scienze sociali hanno in genere utilizzato un concetto debole e superficiale di ibridismo. Un ampio filone di studi economici ha inteso l’ibridazione come una mescolanza di caratteristiche appartenenti a un continuum che si snoda tra due poli opposti (Brozek 2009; Makadok e Coff 2009). Altre volte invece l’ibridazione è stata definita in termini di “accordi eterogenei, caratterizzati da miscele di origini pure e incongrue, tipi (ideali), culture, meccanismi di coordinamento, razionalità, o logiche di azione” (Brandsen et al. 2005, p. 750).

Grassl (2011, p.115), ancora, con la schematizzazione che viene riportata qui sotto, mostra come le varie accezioni di ibridismo in economia possano “colmare diverse contrapposizioni a seconda dei criteri di classificazione scelti”. In particolare:

1. *il fine ultimo perseguito*: for-profit versus non-profit (o: profitti versus fraternità versus ordine) (Brozek 2009; Boyd et al. 2009);
2. *il settore sociale*: mercato versus società civile versus Stato (Brandsen et al 2005;. Defourny e Nyssens 2010; Billis 2010);
3. *il tipo di integrazione*: esterna versus integrata versus incorporata (Alter 2006; Malki 2009);
4. *il bene prodotto*: privato versus relazionale versus pubblico (Bruni e Zamagni 2007 [2004], pp 239-245; Becchetti et al. 2008; Bruni 2009, cap. 7);
5. *lo status del prodotto*: beni versus servizi (Lusch e Vargo 2011);
6. *gli agenti di creazione del valore*: produttori versus consumatori (Ramirez 1999. Payne et al 2008; Bauwens 2008; Lessig 2008);

7. *l'assetto proprietario* (corporate governance): privato versus cooperativo versus pubblico (Boyd et al 2009;. Billis 2010).

Grassl (2005, p.113) considera quindi l'ibridismo "come qualcosa di più di un semplice continuum tra forme di business con caratteristiche miste. Esso propone ibridi veri che combinano elementi profondamente integrati derivanti da sfere diverse". Troppo spesso infatti vengono trascurati elementi importanti quali la natura delle componenti che sono combinate e le differenze ontologiche tra eterogeneità, ibridazione, fusione, e altri processi.

Ed è proprio secondo questa accezione "costruttiva" di ibridazione che si concentra l'attenzione di questo lavoro per comprendere l'importanza e il ruolo che la mission riveste in queste organizzazioni e come essa si rifletta concretamente nel modo di operare.

## 1.2 Le imprese mission-driven e il ruolo della mission

Nella riflessione affrontata nel paragrafo precedente è emersa l'esistenza di organizzazioni fortemente orientate a una determinata mission, fenomeno spiegabile solo riconoscendo che nell'animo umano poche pulsioni hanno radici più profonde del desiderio di amare e di contribuire al bene agli altri, ancorché questo sia un aspetto che normalmente il mondo economico si ostina a non prendere in considerazione (Yunus 2008).

Sono definite organizzazioni "mission oriented" o "mission driven" quelle organizzazioni che "hanno come scopo fondamentale la protezione e la promozione del benessere umano" (Grant, Sumanth 2009, p.928). Tale definizione comprende un vasto segmento di organizzazioni che sono pregne di valori sociali (Selznick 1957) e spesso sono in grado di attrarre al loro interno persone spinte da forti motivazioni che raggiungono alti livelli di performance e approfondono livelli di impegno anche superiori a quelli richiesti.

Analogamente sono definite anche come organizzazioni "a movente ideale" quelle che si caratterizzano perchè *"svolgono attività di produzione avendo come obiettivo prevalente (o almeno rilevante) il soddisfacimento di determinati bisogni sociali, o in altre parole, il concorrere al raggiungimento del bene comune"* (Molteni 2009, p. 65). Talune si possono distinguere per la natura del prodotto/servizio offerto, altre per lo scopo per il quale vengono costituite, altre ancora per l'assetto di governance, per la struttura organizzativa o per la distribuzione della ricchezza. Il tratto saliente che le caratterizza non è quindi il "cosa fanno" ma il fine e quindi anche il modo per cui/in cui lo fanno (Molteni 2009).

Queste organizzazioni, nonostante le diverse categorie nominali utilizzate, sono accomunate dal fatto che è il fine e l'orientamento dei soggetti umani che in esse operano ad assumere un ruolo centrale e a costituire il patrimonio identitario e sociale che le contraddistingue, è dunque la preminenza della mission il tratto saliente e determinante, per questo motivo diviene opportuno cercare di definirla in termini più precisi.

In letteratura il concetto di mission è stato oggetto di ampi dibattiti, tuttavia non si è giunti a una definizione univoca del termine. Kotler la definisce

come un'affermazione del fine dell'organizzazione, di cosa essa voglia realizzare nell'ambiente (Kotler et al.2002).

Nell'ambito dell'economia d'impresa la mission viene ad essere l'unico scopo fondamentale che distingue un'impresa dalle altre in termini di prodotto e di mercato (Pearch, David 1987).

Daft afferma che senza una chiara definizione della mission, sarebbe azzardato fissare obiettivi e piani che potrebbero fuorviare l'organizzazione dalla direzione in cui deve andare (Daft 2000).

Pare quindi possibile considerare la mission di un'organizzazione come la sua ragion d'essere di fondo che si sostanzia operativamente nella dimensione identitaria: rispondendo alla domanda: "chi siamo come organizzazione?"; delle finalità: "cosa intendiamo fare?"; strategica "come intendiamo raggiungere le finalità prefissate?"; dei valori: "quali sono le basi del nostro agire?" (Argiolas 2013, p.149 ss).

Drucker (1973), 40 anni fa, evidenziava già il ruolo preminente della mission affermando che la finalità e la mission delle imprese non erano quasi mai adeguate e che proprio in tale carenza risiedeva la più importante causa di frustrazione e fallimento per le stesse imprese.

Sono ormai numerose le organizzazioni che si sforzano di definire e dichiarare, almeno formalmente, la propria mission, tra queste si distinguono quelle che fanno un passo ulteriore ponendo la mission al centro del proprio essere e del proprio agire.

L'orientamento dell'organizzazione si sostanzia necessariamente nell'orientamento dei soggetti umani che in essa operano: a partire da coloro che ne detengono la proprietà, o che ne sono stati i fondatori, per arrivare ai collaboratori e a tutti coloro che, a vario titolo, vi partecipano.

Una così forte fedeltà ideale alla missione organizzativa si traduce e viene compresa entro una sfera più ampia nell'orientamento imprenditoriale che rappresenta l'insieme delle politiche in grado di fornire la base per le decisioni e le azioni imprenditoriali. Tale orientamento può essere visto anche come il processo di realizzazione della strategia imprenditoriale che il soggetto chiamato a decidere utilizza per raggiungere lo scopo assegnatogli nell'impresa in conformità alla mission, sostenere la sua vision e creare un vantaggio competitivo (Rauch et al 2008). L'orientamento imprenditoriale si snoda in tre dimensioni: innovatività, assunzione del rischio, proattività. In

un ambiente instabile le imprese possono trarre beneficio dall'adozione di un orientamento imprenditoriale ben definito, studi empirici dimostrano che questo genera implicazioni positive per la performance sia riguardo ai suoi indicatori finanziari che non finanziari. (Rauch et al. 2008).

Si può quindi affermare che quanto dichiarato nella proposizione con cui viene espressa la mission racchiude in se numerose implicazioni sia di natura puramente teorica, meglio "ideali", che di natura pratica.

La definizione della mission allora non rimane confinata a una formale dichiarazione di intenti o di aspettative ma si sostanzia in molteplici aspetti che investono tutto il ciclo di pianificazione, programmazione, azione, controllo dell'organizzazione. Essa diviene punto di partenza e di arrivo di ogni azione che viene svolta da e per l'organizzazione.

### **1.3 Dentro la mission: identità e valori.**

Definita quindi la mission come la ragion d'essere di un'organizzazione che si sostanzia operativamente nella dimensione identitaria, delle finalità, strategica, dei valori (Argiolas 2013), se si accetta come unanimamente condivisa la incontrastata preminenza del fattore umano per il successo o l'insuccesso di un'organizzazione, è opportuno chiedersi quali siano gli aspetti maggiormente significativi dell'agire delle persone all'interno dell'organizzazione. Innanzitutto è evidente come l'agire organizzativo sia influenzato da diverse categorie di persone che rivestono ognuna un diverso ruolo a partire dagli stakeholder interni, per arrivare a quelli esterni e tutto l'ambiente di riferimento con le sue componenti istituzionali, economiche, sociali.

Questo tipo di analisi permette di isolare due aspetti particolarmente rilevanti per l'agire di un'organizzazione: l'identità organizzativa intesa come "chi siamo come organizzazione" e i valori intesi come le motivazioni che guidano i soggetti che operano nell'organizzazione, e come le stesse valutazioni di natura motivazionale che vengono maturate all'interno della collettività di riferimento possano influenzare ed essere influenzate dall'agire istituzionale secondo una logica reciproca.

Come è già stato più volte ricordato la mission di un'organizzazione è frutto di tutte le sue dimensioni e delle strette relazioni che tra esse intercorrono, se ne variasse anche solo una la mission risulterebbe alterata.

La scelta di concentrarsi, nel proseguo, sulla dimensione identitaria e su quella valoriale non intende mettere in secondo piano quella strategica e quella delle finalità ma è il frutto di una riflessione sulle diverse modalità attraverso le quali ognuna contribuisce alla definizione e al continuo tendere al perseguimento della mission. Le dimensioni dell'identità e dei valori sono infatti sembrate quelle più immediatamente legate alle motivazioni di fondo che guidano l'agire umano e organizzativo.

### **1.3.1 L'identità organizzativa**

Il concetto di identità è un concetto complesso che può essere studiato secondo diversi approcci: individuale, di gruppo, organizzativo.

La ricerca e la definizione dell'identità per un'organizzazione è una questione fondamentale necessaria per definire il proprio ambito di azione ed essere chiaramente riconosciuta dai suoi interlocutori.

Data la complessità del concetto sono molti gli autori che hanno contribuito alla sua definizione.

Gioia (1998, p.21 ss) definisce l'identità come "il senso di chi siamo come organizzazione". Egli instaura un paragone tra l'identità di un individuo e quella organizzativa rilevando che "come gli individui, anche le organizzazioni possono essere considerate come una somma di molteplici identità ognuna delle quali è appropriata per uno specifico contesto"; tale caratteristica di "identità multipla" è il concetto di base che differenzia organizzazioni e individui, infatti "le organizzazioni possono presentare un'identità complicata e multifaccettata, dove ciascun aspetto emerge in uno specifico contesto senza che appaia irrimediabilmente frammentata o peggio schizofrenica come potrebbe sembrare un individuo".

Analogamente per Balser e Carmin (2009, pp.186 ss) l'identità indica "un sentimento collettivo di chi siamo noi", in base al quale si differenziano due tipi di organizzazioni: quelle mono-identità e quelle aventi un'identità ibrida (che uniscono due o più tipi di attività che normalmente non ci si aspetterebbe di trovare insieme). In questo contesto l'identità è minacciata quando alcuni membri interpretano gli accadimenti come cambiamenti o violazioni di quelle che credono essere le caratteristiche cardine dell'organizzazione, si può allora riscontrare una forte opposizione ai cambiamenti, e dovrebbe essere compito dei manager indirizzare i valori e le credenze di fondo per sviluppare politiche e pratiche che incoraggino la partecipazione dei membri dell'organizzazione al cambiamento. Quando il cambiamento è visto come una minaccia interna, essi dovrebbero considerare non solo le conseguenze strategiche di un cambiamento ma anche il modo con il quale vengono proposte le modifiche, valutando se

questo si allineia alle visioni condivise o divergenti dei membri dell'organizzazione (Balser, Carmin 2009).

Wetten (1998, pp.11 ss) ha utilizzato la metafora della cipolla per definire l'identità da lui intesa come l'insieme degli "attributi centrali e durevoli di un'organizzazione che la differenzia dalle altre" non solo per il fatto che entrambe sono costruite "a strati" ma anche perché la cipolla fa piangere. Infatti egli spiega che l'identità non può essere concepita come "un insieme di elementi distaccati e autonomi", le questioni relative all'identità sono in grado di toccare corde profonde generando emozioni intense.

Gioia, Shultz e Corey (2000) a partire dall'intesa dell'identità organizzativa come insieme degli aspetti distintivi di un'organizzazione e gli attributi che le appartengono, si interrogano se il concetto sia statico o dinamico. È statico se si considera che l'identità rimane la stessa nel tempo, è dunque permanente. È dinamico se si considera il suo continuo evolversi ed estendersi. L'identità organizzativa riguarda quindi un processo in divenire: se l'ambiente muta, muta anche l'identità. Più esattamente un'organizzazione cambia per mantenere la propria identità in un ambiente continuamente mutevole e sviluppa gli elementi che sono risultati migliori per adattarsi alle circostanze contingenti. Dunque l'identità di fondo mantiene la sua sostanza nel tempo, mentre i fattori complementari mutano a seconda delle esigenze dei tempi.

Ancora, secondo Balmer (2001, p.254), il concetto di identità organizzativa può essere sintetizzato come "la somma di elementi materiali e immateriali che attribuiscono a ogni organizzazione i suoi tratti distintivi" e esistono diverse visioni paradigmatiche dell'identità: quella funzionalista riguarda il modo in cui i membri pensano di agire nei confronti dell'organizzazione; quella interpretativa il modo in cui i membri danno significato a ciò che è dentro l'organizzazione; quella post moderna si focalizza sui meccanismi di potere dell'organizzazione intendendola come l'insieme di prospettive di coloro che la compongono.

Nell'ambito particolare delle organizzazioni mission-oriented un'identità forte e pervasiva, quale è quella che le caratterizza, pone una forte esigenza di comunicazione e interazione tra le persone coinvolte. Tuttavia la gestione della comunicazione dell'identità diviene impossibile se gli appartenenti non ne sentono parlare o non ne discutono, l'organizzazione dovrebbe

pertanto riuscire a coinvolgere gli stakeholder, sia interni che esterni, sia nel dibattito che nella veicolazione del messaggio desiderato. (Lauring, Thomsen 2008).

Un concetto strettamente legato all'identità organizzativa è quello della memoria collettiva. C'è una forte relazione tra il perdurare dell'identità e la memoria collettiva. Essa è definita come una ricostruzione del passato che adatta l'immagine dei fatti passati alle credenze del presente (Halbwachs 1992). Secondo Anteby e Molnar (2012, p.37) “le organizzazioni sono collettività mnemoniche che ricordano la propria identità ripetendola per lunghi periodi”. La storia costruita influenza non solo gli agenti esterni ma anche quelli interni. Sostenere un'identità organizzativa richiede allora qualcosa in più di gestire semplicemente gli attributi identitari. Quando emergono delle contraddizioni, se vengono trascurate, potrebbe essere messo in serio pericolo il perdurare dell'identità (Anteby, Molnar 2012).

Per Beim (2007) la memoria collettiva analizza ciò che dovrebbe essere sintetizzato dagli schemi culturali che le persone usano per dare senso al passato. Questi sono prodotti dall'interazione di individui con altri individui e di individui con gli elementi che la memoria collettiva ha istituzionalizzato.

L'identità di un'organizzazione è quindi frutto delle scelte dei fondatori e dei soggetti che nel corso del tempo la governano, ma anche dell'atteggiamento e del contributo di tutti gli attori che, in qualsiasi momento, vi partecipano e del contesto ambientale. È strettamente correlata agli altri elementi della mission organizzativa: alla strategia in quanto definisce la base necessaria per l'implementazione di ogni decisione e di ogni azione, senza una chiara definizione e consapevolezza di chi si è, a tutti i livelli dell'organizzazione, diviene impensabile definire la propria posizione nel contesto di riferimento e valutare come essa sia percepita; alle finalità: è a partire dalla consapevolezza di chi si è che si possono definire i fini e gli obiettivi da raggiungere in maniera coerente e razionale; ai valori: costituiscono l'elemento più strettamente compenetrato all'identità in quanto la definizione di chi si è non può prescindere dalla volontà di chi si vuole essere e del motivo sottostante che si sostanzia appunto nella dimensione valoriale. In questo modo allora diviene componente identitaria

anche il mix di valori dei soggetti partecipanti all'organizzazione, che deve essere il più allineato possibile rispetto ai valori dell'organizzazione.

### **1.3.2 La dimensione valoriale nelle organizzazioni**

Il termine “valore” può essere inteso in diverse accezioni e assume diverse sfumature a seconda del contesto di riferimento. Dalla definizione del Vocabolario della lingua italiana (Zingarelli 2001) indica l’effetto di un processo di valutazione, ossia un processo con il quale si apprezza (si dà un prezzo) un certo oggetto, o con il quale si valuta una persona o un’azione da essa compiuta. Oltre a questa prima definizione si parla di “valori umani” per indicare gli ideali a cui aspira l’uomo nella sua vita e che sono guida al suo agire.

Si può osservare come mentre nel primo caso il valore viene considerato come fase finale, prodotto, di un processo (detto appunto di valutazione), nel secondo caso rappresenta un’ispirazione che orienta l’agire e pertanto preesistente e coesistente all’azione stessa. Ed è proprio secondo questa seconda accezione che si considera il valore in questa trattazione. Infatti, analogamente a quelli umani, i valori di un’organizzazione possono essere definiti come l’insieme delle credenze, aspirazioni, principi ai quali “si dà valore” e che fondano il suo essere e l’agire.

La dimensione valoriale di un’organizzazione non può essere slegata da quella propria di ogni membro che è esso stesso forniere di valori e di valore. Occorre che ci sia congruenza tra i valori individuali e quelli dell’organizzazione alla quale si appartiene, altrimenti si creano divergenze tali che, se non conciliate, rendono impossibile l’operare proficuo al suo interno per perseguire le finalità fissate. Infatti, anche laddove non si verificasse l’abbandono da parte dei soggetti che non riscontrano coerenza tra i propri valori e quelli dell’organizzazione, si creerebbe una situazione di “sopportazione” molto distante dalle auspiccate accettazione e condivisione dei valori. Tale situazione potrebbe, in tempi più o meno lunghi, facilmente degenerare in episodi di conflitto o di disinteresse e scarsa partecipazione che andrebbero a scapito del proficuo perseguimento della mission organizzativa.

È immediato rilevare come l’accezione di valore appare subito positiva, come di un qualcosa, o qualcuno, che possiede qualità positive in campo morale, intellettuale, professionale per le quali è degno di stima .

A questo proposito Brytting e Trollestad (2000, p.55) osservano che “creando valori comuni nelle organizzazioni si crea motivazione e senso di

comunità”, la condivisione dei valori facilita infatti il coinvolgimento dei membri, l’autonomia e la cooperazione. La gestione dei valori in un’organizzazione è però una questione delicata infatti nonostante discutere di valori assume subito una connotazione positiva, occorre prestare attenzione alla coerenza delle azioni. I due autori rilevano infatti che se quello di cui si parla non corrisponde al comportamento che di fatto si tiene, si può generare disappunto e frustrazione tali da far perdere credibilità ai manager, così che i membri dell’organizzazione comincerebbero a ribellarsi. Una leadership basata sui valori dovrebbe prima di tutto osservare e interpretare i valori presenti nella cultura dell’organizzazione, il management dovrebbe quindi creare risorse, tempi e spazi per la riflessione e l’assunzione di coscienza e consapevolezza di questi in maniera tale da evitare conflitti valoriali. (Brytting, Trollestad, 2000 ).

Wang (2011), in uno studio sulle organizzazioni mission-driven giapponesi, osserva l’importanza del fondamento etico della filosofia manageriale sia in una dimensione cognitiva che emozionale, complementari per una piena accettazione e condivisione dei valori di fondo dell’organizzazione. Infatti la percezione che i membri di un’organizzazione hanno in merito ai valori su cui è basata determina il loro coinvolgimento, il grado di identificazione con l’organizzazione stessa e la soddisfazione.

I valori devono però tradursi in pratiche concrete che si riflettono nella dimensione etica dell’organizzazione che si estrinseca sia in maniera formale nella redazioni di “guide etiche” che in atteggiamenti di chiarezza e nella costruzione di relazioni di fiducia e rispetto (Wang 2011).

I codici etici possono essere considerati un primo impegno tangibile per essere etici, ma avere un codice non rivela i motivi sottostanti o le modalità con cui deve essere applicato. Nella definizione di Hosmer (2007) i codici etici sono definizioni di norme e principi di un’organizzazione utili per instradare il pensiero e gli atteggiamenti nella direzione desiderata.

I codici etici si differenziano dai codici di condotta perché sono più generali; contengono pochi principi; sono espressi in termini di “sarebbe opportuno” o “si dovrebbe” e non di “si deve”; sono diretti a tutte le persone dell’organizzazione e forniscono una guida in tutti i casi in cui i codici di condotta sono silenti. I codici etici costituiscono quindi “un punto di partenza nella creazione di una cultura etica, il primo di un programma

basato sull'impegno per essere davvero etici e non solo per apparire tali" (Wood, Rimmer 2003, pp. 163 ss).

Dunque i valori rappresentano i principi di fondo che guidano l'essere e l'agire degli individui come pure delle organizzazioni, orientando le azioni e i modi attraverso i quali i fini vengono perseguiti. Alcuni valori sono connaturati all'essenza dell'uomo, altri si sviluppano e si affermano in relazione all'ambiente in cui si vive, alla cultura, all'educazione di ognuno.

Analogamente per le organizzazioni i valori di fondo sono quelli enunciati al momento della sua costituzione per effetto dell'espressione dei suoi fondatori ma per mantenersi vivi devono trovare spazi e modi per essere interiorizzati, trasmessi e praticati da tutti coloro che nell'evolversi dei tempi e delle circostanze ne entreranno a far parte.

Ecco quindi che riaffiora il legame di appartenenza alla più ampia sfera della definizione della mission e la stretta relazione che lega la dimensione valoriale a quella identitaria, strategica e delle finalità. È infatti difficile pensare a una definizione dell'identità e a una sua coerente declinazione in obiettivi e azioni, se non esiste un'ispirazione di fondo che in ogni momento della vita dell'organizzazione illumina lo scegliere e l'agire dei suoi membri.

## **2. Smarrimento della vocazione organizzativa: il fenomeno del mission displacement.**

### **2.1. Inquadramento del fenomeno del mission displacement.**

Nelle organizzazioni Mission-oriented le motivazioni dei soggetti umani che vi operano ricoprono un ruolo fondamentale, esse infatti rappresentano la vocazione ad operare e sono in grado di caratterizzare in modo inconfondibile l'agire di ciascuno, tuttavia nel tempo e nell'evolversi delle situazioni tali motivazioni possono andare incontro ad un allentamento rischiando addirittura di scomparire.

Le organizzazioni mission oriented proprio per la loro caratteristica determinante sono più esposte a due fenomeni contrapposti: quello del Mission displacement (letteralmente "deriva della mission") e del Mission attachment ("attaccamento alla mission") che trovano il loro punto di convergenza nella caratteristica che identifica le organizzazioni in questione: l'orientamento a una mission non identificabile con un mero perseguimento del profitto e che le contrappone alle organizzazioni che invece fanno del profitto la loro missione.

Weisbrod (1998), riferendosi all'universo delle organizzazioni non profit, definisce il fenomeno del mission displacement come la compromissione della mission nell'interesse dei ricavi che porta a una deriva delle organizzazioni tale che quando ciò accade è come se assumessero una forma indefinibile che è difficile osservare. Egli fa riferimento alla difficile situazione delle organizzazioni mission oriented poste di fronte al gap, sempre più profondo, tra le risorse a disposizione e l'adempimento della propria mission. L'adempimento della mission è difficile da misurare e le organizzazioni in questione hanno poche vie da percorrere: affidarsi alle donazioni private o aumentare le entrate derivanti dalle vendite di beni o servizi sul mercato. Puntare sull'apertura al mercato rende più consistente il rischio di imitare le organizzazioni profit oriented a scapito della perdita della propria specifica identità di organizzazioni mission oriented fino a diventare delle vere e proprie organizzazioni for profit mascherate. Le conseguenze di una tale alterazione si ripercuoterebbero sia sull'identità formale dell'organizzazione che, ed è l'aspetto qui più rilevante, sulle

relazioni fiduciarie dell'organizzazione con i suoi stakeholder interni ed esterni. Weisbrod afferma anche che il pericolo di una potenziale compromissione della mission, in forme più o meno dirette, esiste in modo particolare per quelle organizzazioni che hanno una mission molto ampia, per il fatto che diviene più complesso definire operativamente quando un'azione è coerente con la mission.

Si definisce in senso positivo come Mission Attachment l'attaccamento alla mission con un'accezione affettiva per riferirsi, rifacendosi alla definizione di Brown e Yoshioka, al ruolo che essa riveste come strumento in grado di fornire una chiara, affascinante affermazione dello scopo che l'organizzazione dichiara sia all'interno che all'esterno. Ciò implica che “i membri dell'organizzazione credano nello scopo dell'organizzazione stessa e riconoscano il proprio ruolo per il suo pieno raggiungimento” (Brown, Yoshioka, 2003, p.7).

I due autori riferendosi ai lavoratori individuano tre principi fondamentali che influenzano l'atteggiamento nei confronti della mission: la consapevolezza, il consenso, l'allineamento con la mission stessa. Infatti un eventuale, anche parziale, disallineamento tra il loro operato e il raggiungimento di una mission significativa potrebbe portare a un senso di insoddisfazione e a una diminuzione del senso di appartenenza e dell'impegno profuso in quanto “la consapevolezza e la condivisione del senso e dei valori della mission insieme alla fiducia nella capacità di ognuno a farsene carico sono aspetti fondamentali dell'attaccamento alla mission” (Brown, Yoshioka 2003, p.8).

Dalle definizioni dei due fenomeni si riscontra una diversa dimensione del contesto di riferimento. Per quanto riguarda il mission displacement infatti, vengono considerati tutti gli stakeholder dell'organizzazione: interni ed esterni, sia che siano rappresentati da persone o da altre organizzazioni, comprendendo la totalità delle relazioni che essa intesse. La definizione di mission attachment risulta essere invece più circoscritta andando ad interessare solo i soggetti e le relazioni interne all'organizzazione.

Tale differenza non impedisce comunque un accostamento dei due fenomeni, in direzioni diverse ma complementari. Infatti le considerazioni

fatte dall'indagine sul mission attachment rimangono valide quando nell'ambito del mission displacement si considerino i soggetti interni all'organizzazione. In altre parole si potrebbe affermare che il mission attachment si configura come fenomeno speculare al mission displacement quando si consideri esclusivamente la dimensione interna all'organizzazione.

## **2.2. Fattori scatenanti e possibili approcci solutori**

### **2.2.1 Sacrificio delle aspettative dei lavoratori**

Una prima analisi che miri ad individuare quale siano i fattori che conducono al fenomeno del mission displacement si concentra sui membri interni all'organizzazione che in essa svolgono la propria attività lavorativa. Essi sono consapevoli che il proprio lavoro non consiste solo in una prestazione contro la quale ricevono un compenso monetario ma rappresenta la partecipazione diretta al perseguimento della mission organizzativa. Per questo motivo, da una parte, la condivisione e l'interiorizzazione della mission rappresentano un valore aggiunto al lavoro svolto capace di determinare commitment e performance superiori, dall'altra, se mal gestite o strumentalizzate possono sortire effetti contrari.

Negli studi condotti su organizzazioni non profit che si occupano di servizi ai giovani Brown e Yoshioka (2003) hanno analizzato le performance delle organizzazioni e il livello di mission attachment degli impiegati esplicitato attraverso la consapevolezza, il consenso e l'allineamento con la mission, arrivando alla conclusione che il livello di mission attachment è un buon predittore della soddisfazione nel lavoro. Ciò si traduce per il lavoratore in un atteggiamento positivo nei confronti dell'organizzazione a cui appartiene con un alto livello di commitment e la sua disponibilità a rimanere a lungo al suo interno.

Il pericolo che insidia questo fenomeno risiede però nella possibile percezione, da parte del lavoratore, di un disallineamento tra le attività svolte nel proprio lavoro e il perseguimento di una mission importante che finirebbero per creare un senso di insoddisfazione e un conseguente abbassamento del livello di commitment.

Gli strumenti, ritenuti utili per evitare questa evenienza, sono stati individuati nel riconoscere la diversità tra le attitudini dei diversi lavoratori nei confronti del lavoro e dell'organizzazione e nel mantenere un livello retributivo che raggiunga una soglia almeno soddisfacente in difetto della quale non è detto che l'affezione alla mission sia sufficiente a compensare il sacrificio retributivo, portando i lavoratori a valutare eventuali altre prospettive di carriera.

Light (2002) in questo senso rileva che spesso il commitment nei confronti della mission fornisce una speciale carica in grado di portare i lavoratori a una maggiore disponibilità e anche a un maggiore sacrificio.

Kim e Lee (2007) affermano che nelle organizzazioni Mission driven le persone sono attratte dalla mission e vi rimangono per realizzarla a dispetto anche di condizioni retributive meno vantaggiose rispetto ad altre alternative. Tuttavia pongono in evidenza anche una delle cause che determinano l'allontanamento dall'organizzazione a seguito dell'indebolimento della spinta ideale che li aveva portati a farne parte: la mission rimane un efficace strumento per attrarre e trattenere gli impiegati nel lungo periodo ma è opportuno prestare attenzione al non cadere nella facile tentazione di sottovalutare la competitività salariale e le prospettive di carriera che porterebbe a uno spiazzamento delle motivazioni intrinseche dei soggetti interni all'organizzazione.

Questo spiazzamento può essere enfatizzato se si dà molto peso agli incentivi materiali a discapito del commitment verso la mission che può essere lo strumento per mediare l'insoddisfazione per il livello retributivo e le opportunità di carriera. Dunque si può affermare che più è alto il livello di mission attachment, più alta sarà la soddisfazione per la retribuzione e l'avanzamento di carriera.

Tuttavia occorre prestare grande attenzione all'utilizzo degli incentivi monetari in quanto potrebbero sortire un effetto controproducente di spiazzamento delle motivazioni intrinseche che minerebbe l'affezione del lavoratore per l'organizzazione e la sua mission compromettendone la dedizione e l'impegno. In questo ambito Ashraf, Bandiera, Jack precisano che gli incentivi non monetari sono più efficaci quando le motivazioni degli agenti sono già alte. Al contrario gli incentivi monetari possono spiazzare le motivazioni intrinseche quando la spinta motivazionale è già bassa. In altre

parole “la forza del loro effetto dipende dalla motivazione degli agenti per la causa” (Ashraf, Bandiera, Jack, 2012, p.23).

Ihrke, ancora, ha osservato che nelle aziende pubbliche gli impiegati sono più portati a trasferirsi e cambiare lavoro dopo un mutamento radicale nella mission dell’organizzazione di cui facevano parte (Ihrke 2004).

Appare dunque evidente lo stretto legame che intercorre tra mission organizzativa e soddisfazione nel lavoro.

Infatti un forte senso di attaccamento alla mission, e quindi di condivisione dei valori ad essa sottostanti, è in grado di motivare i soggetti umani di un’organizzazione e di portarli a approfondire alti livelli di impegno e dedizione per il proprio compito, superando, entro una certa soglia, anche condizioni retributive o aspettative di carriera meno allettanti. Tuttavia ciò non deve essere strumentalizzato da parte della dirigenza con comportamenti volti in qualche modo ad approfittare della disponibilità dei lavoratori o atteggiamenti che non tengano in considerazione che è necessario riaffermare continuamente la vocazione organizzativa e creare occasioni e spazi per una sua condivisione e coltura sia a un livello collettivo che individuale.

### **2.2.2 Bilanciamento di interessi confliggenti**

Un altro elemento che in letteratura viene identificato come fattore di rischio del mission displacement è la necessità di conciliare e soddisfare una vasta pluralità di interessi confliggenti che inevitabilmente si trovano a coesistere in un’organizzazione. Tale conflitto può essere determinato sia a causa del fatto che le organizzazioni intessono una fitta rete di relazioni al loro esterno: con istituzioni, altre organizzazioni, singoli individui; sia a causa dell’eterogeneità dei soggetti che operano e interagiscono al suo interno.

Con particolare riferimento alla dimensione interna, talvolta emergono situazioni di divergenza nelle prospettive e nelle aspettative degli individui intesi come singoli o come gruppi. Certamente la diversità e la pluralità costituiscono opportunità di arricchimento sia per le persone che per l’organizzazione nel suo complesso, ma quando non si riesce a gestirle tenendo presente che si è organizzazione e si agisce sotto il segno di una missione comune c’è il rischio che degenerino in un conflitto pericoloso che

può portare alcuni membri a perdere la spinta motivazionale o addirittura ad abbandonare l'organizzazione.

Bruni e Smerilli (2011, p.116), a proposito della capacità di un'organizzazione di dar vita a una governance pluralista, rilevano la necessità di ascoltare e non emarginare “i soggetti complicati e scomodi che sollevano istanze ideali”.

La “voice” rappresenta la possibilità di protestare, di esprimere il proprio disaccordo. Tuttavia è necessario “saper individuare da quale gruppo proviene la protesta” : se proviene da soggetti intrinsecamente motivati che trovano soddisfazione dall'appartenenza e dallo svolgimento di un certo tipo di attività perché condividono la mission, sarà volta al recupero e alla riaffermazione della spinta ideale ad essa sottostante e quindi avrà un potenziale costruttivo; se proviene da soggetti non intrinsecamente motivati, spinti solo da interessi privati e opportunistici, la protesta sarà allora “cattiva” e porterà con sé un potenziale distruttivo (Bruni, Smerilli 2011, pp.116 ss.).

È molto difficile operare questo tipo di discernimento perché “nelle stesse persone possono convivere proteste giuste e proteste sbagliate” (Bruni, Smerilli 2011, p.112).

Ecco che allora, in questo contesto, è necessario dapprima ascoltare tutte le istanze provenienti dai diversi soggetti, per poi misurarne e valutarne la coerenza con la mission in maniera tale da essere in grado di comprendere se devono essere estirpate, perché contrarie e pericolose per la vocazione organizzativa, o coltivate, perché in grado di alimentarla e rivitalizzarla.

Per utilizzare l'espressione degli autori: “un segnale di capacità di ascolto della voice buona è il non considerare ogni portatore di istanze ideali come qualcuno che “ha il pallino” (...) un'organizzazione deve crescere nella capacità dei suoi responsabili di coltivare pallini perché spesso nei pallini si nascondono sviluppi futuri e nuove motivazioni ideali che la rendono viva e carismatica” (Bruni, Smerilli 2011, p.116)

Ecchia et al. (2004) sottolineano che la prevenzione di “derive isomorfiche” di vario tipo passa attraverso la capacità dell'organizzazione mission-oriented di “puntare stabilmente su un assetto di governance di tipo multistakeholder, e trovare un equilibrio che renda compatibili i diversi

interessi rappresentati. Questo obiettivo appare perseguibile con successo solo nella misura in cui l'ente (...) si riveli in grado di promuovere l'accumulazione di uno stock significativo di capitale sociale che produca, nei diversi stakeholder, un elevato livello di identificazione con la mission organizzativa, impedendo così che la compresenza di una pluralità di interessi distinti degeneri in conflitto aperto” (Ecchia, Marangoni, Zarri 2005, p.24).

### **2.2.3 Affrontare il cambiamento: tradizione e rivitalizzazione della mission**

Un altro aspetto che caratterizza in maniera preponderante l'esistenza e l'agire delle organizzazioni mission-oriented è la necessità di adeguarsi al mutare dell'ambiente e del contesto di riferimento riuscendo a mantenere intatto nella sostanza il proprio orientamento imprenditoriale. Si tratta di una vera e propria tradizione dell'orientamento imprenditoriale nel senso letterale del termine (dal latino “traditio” che significa “consegna”).

A questo proposito, Bassi (2005, p. 23) riferendosi agli attori del terzo settore, afferma che ci si trova, prima o poi, di fronte a un empasse, cioè a dover trovare le modalità operative che garantiscano il giusto equilibrio tra il mantenimento e la rivitalizzazione continua dell'organizzazione, da un lato, e la dimensione delle “opere” dall'altro. Secondo l'autore “non si tratta di “un aut aut” ma piuttosto di un “et et”, cioè di un dilemma costitutivo rispetto al quale non sono possibili soluzioni definitive, una volta per tutte, ma solo l'individuazione di aggiustamenti continui che consentano di raggiungere stati di equilibrio temporanei”.

Rauch et al.(2008) riferendosi a uno studio condotto su imprese familiari di antica fondazione, caratterizzate quindi da una fortissima tradizione dell'orientamento imprenditoriale, asserisce che l'orientamento imprenditoriale rappresenta la regola base da seguire nell'assunzione delle decisioni e nell'implementazione delle azioni e che esso può continuare a vivere nel tempo solo se vengono considerate tutte le sue tre dimensioni: innovazione, assunzione del rischio, intraprendenza.

È quindi confermata la necessità di uno sforzo continuo per ricercare strumenti di riaffermazione e concretizzazione della mission quale fattore

fondante dell'esistenza e dell'agire organizzativi soprattutto quando intervengono accadimenti eccezionali che comportano un mutamento rivoluzionario dell'assetto organizzativo. In particolare vengono qui affrontate le problematiche relative a operazioni straordinarie e avvicendamento nella leadership.

## **2.3 Fattori derivanti da eventi straordinari**

### **2.3.1 Operazioni straordinarie**

Nella vita di un'organizzazione è possibile il venirsi a creare di situazioni che determinano un'alterazione dell'identità organizzativa a seguito di scelte gestionali e strategiche che scombinano gli equilibri interni, come possono essere: trasformazioni, fusioni, acquisizioni, politiche di crescita dimensionale o di differenziazione.

Elstack (2008) parte dal considerare due diverse impostazioni riguardo alla costruzione dell'identità organizzativa: quella del costruttivismo sociale e quella della prospettiva istituzionale. In base alla prima, che ripercorre le affermazioni di Gioia (1998), Ravasi e Schultz (2006), i membri di un'organizzazione, attraverso interazioni sociali, costruiscono un pensiero condiviso di ciò che l'organizzazione è approdando all'identità percepita. Secondo la prospettiva istituzionale, invece, l'identità organizzativa è vista come un insieme di tratti collettivi dell'organizzazione. Quindi rileva che, in caso di "minacce o cambiamenti, i membri di un'organizzazione sono più concentrati sulla misura in cui le proprie percezioni impattano nelle affermazioni e nelle aspirazioni del management che sulla attrattività della identità organizzativa da loro percepita". Continua affermando che "non sono tanto i nuovi contenuti che costituiscono il cambiamento, ma l'effetto che il nuovo contenuto ha sulle pratiche quotidiane e sulle procedure di un'organizzazione". Deve pertanto essere osservato e misurato come il cambiamento scalza quelle abitudini e consuetudini che prima caratterizzavano l'organizzazione e le relazioni al suo interno al fine di trovare vie per una sua corretta gestione. Nell'ambito di eventi straordinari all'interno della vita organizzativa diventa quindi imprescindibile allargare la prospettiva per cogliere i cambiamenti che impattano sull'identità e che sono cruciali per l'identificazione dei membri e il loro comportamento (Elstack 2008, p.4, ss).

Clark et Al. analizzano il caso di una fusione di due o più organizzazioni che porta a un cambiamento nell'identità organizzativa, sottoprocessi della quale sono l'attribuzione e la comprensione di senso grazie ai quali è possibile affrontare il cambiamento identitario interno all'organizzazione attraverso la creazione di un'identità di transizione che sia in grado di assicurare un senso di stabilità necessario in un contesto fortemente ambiguo. Tale "identità di transizione" permetterebbe ai membri dell'organizzazione di accettare un cambiamento identitario e di coglierlo come un'opportunità di miglioramento invece che come una minaccia. (Clark, Gioia, Ketchen, Thomas 2010).

Corley e Gioia affermano che quando "l'ambiguità riguarda l'identità dell'organizzazione diviene difficile per i membri dare un senso al chi siamo noi come organizzazione". Il cambiamento è un elemento costante nelle organizzazioni moderne. Dopo una trasformazione, l'ambiguità dell'identità diventa evidente come pure emerge la vaghezza della autodefinizione in contrasto con il senso di chiarezza percepito prima dell'evento e i membri dell'organizzazione devono creare nuove vie per interpretare gli eventi ed agire. "L'ambiguità dell'identità è cosa diversa dal conflitto di identità, mentre il primo riferisce di una situazione in cui l'identità dell'organizzazione è vaga, la seconda riferisce di una situazione nella quale due o più identità in competizione lottano per esistere" (Corley, Gioia 2004, pp.429 ss).

### **2.3.2 Avvicendamento nella leadership**

Prestando grande attenzione all'importanza che riveste la figura del manager o del leader nelle organizzazioni, l'avvicendamento nella leadership può essere considerato come ulteriore fattore di rischio per il fenomeno del mission displacement.

Per Balser e Carmin (2009) la successione nella leadership e il conseguente cambiamento possono avere impatti profondi sull'assetto delle organizzazioni e sulla loro identità intesa come sentimento collettivo di "chi siamo noi" (Gioia 1998).

Il cambiamento derivante dall'avvicendamento nella leadership diventa una minaccia quando alcuni membri non riescono a vedere in ciò un passaggio naturale della vita dell'organizzazione. La figura del leader rappresenta

infatti un punto fermo per i suoi membri soprattutto se si tratta del primo avvicendamento. Egli rappresenta la figura di riferimento da quando l'organizzazione è nata, diviene in qualche modo "l'incarnazione personale" delle caratteristiche fondamentali dell'organizzazione.

Il senso di smarrimento che ne deriva è più forte per quei membri che operano da più tempo nell'organizzazione.

Possono però essere distinte due situazioni: quella in cui la guida è affidata a un membro dell'organizzazione da quella in cui il leader fa il suo ingresso come tale per la prima volta nell'organizzazione.

Nel primo caso può essere più facile l'integrazione e l'accettazione da parte dei membri dell'organizzazione perché potrebbero aver avuto già la possibilità di conoscere e valutare la nuova guida, magari nel contesto di un precedente affiancamento al leader uscente. Nel secondo caso invece il nuovo ingresso può suscitare grande curiosità ed entusiasmo o determinare una forte diffidenza e la misconoscenza della legittimazione al ruolo di guida che può creare gravi situazioni di conflitto che, se non gestite adeguatamente, possono mettere in pericolo la permanenza di alcuni membri all'interno dell'organizzazione o, nei casi più estremi, la sopravvivenza stessa dell'organizzazione.

A questo proposito emerge la necessità di preparare e gestire in maniera intelligente l'avvicendamento: è importante sia il ruolo del leader uscente che quello dell'entrante. Come avviene in una staffetta, infatti, se il passaggio del testimone non avviene in maniera coordinata si rischia di compromettere irrimediabilmente la prova, così anche nell'avvicendamento alla guida di un'organizzazione se non esiste, da entrambe le parti, una forte volontà condivisa di gestire il passaggio sotto il segno della continuità, emergeranno ostacoli alla naturale prosecuzione dell'attività che si ripercuoteranno a tutti i livelli dell'organizzazione e che influenzeranno in maniera negativa anche la percezione che gli stakeholder esterni hanno dell'organizzazione.

I leader possono lavorare utilmente cercando di riconoscere e indirizzare le credenze e i valori centrali dell'organizzazione in modo da sviluppare nuove politiche e pratiche, incoraggiare la partecipazione dei membri dello staff nella gestione del cambiamento.

Le proposte per contrastare il fenomeno del mission displacement a seguito di eventi di straordinario cambiamento sono varie e riguardano in particolare: la creazione di una memoria collettiva e di un'identità di transizione, politiche di socializzazione e condivisione, selezione all'ingresso dei membri dell'organizzazione.

La costruzione di un'identità di transizione può facilitare il processo di cambiamento in un'organizzazione. Essa è in grado di garantire un necessario senso di stabilità in un contesto percepito come precario e ambiguo. Ciò permette alle persone di accettare il cambiamento in corso e di comprenderne l'importanza consentendo un abbandono graduale della vecchia identità per essere capaci di costruirne una nuova (Clark, Gioia et Al. 2010)

Per quanto riguarda la creazione di una memoria collettiva il contributo di Anteby e Molnar suggerisce che esiste un forte collegamento tra la memoria collettiva e il perdurare dell'identità organizzativa. La memoria collettiva, definita secondo Halbwachs (1992) come una ricostruzione del passato che adatta le immagini degli avvenimenti antichi alle credenze del presente costituisce un elemento fondamentale nelle organizzazioni considerate “comunità mnemoniche che trasmettono la propria identità ripetendola attraverso lunghi periodi” (Anteby, Molnar 2012, pp.515ss). “L'analisi della memoria collettiva approda a una sintesi in quelli che sono gli schemi cognitivi che vengono utilizzati per interpretare il passato. Questi si sono formati attraverso l'interazione di individui con altri individui e attraverso il contenuto della memoria collettiva istituzionalizzata” (Beim 2007, p.7).

Pertanto, qualora emergessero delle contraddizioni o dei conflitti, i manager non devono ignorarli ma piuttosto canalizzarli e contestualizzarli collocandoli entro la grande storia organizzativa capace di influenzare positivamente sia gli agenti esterni che i membri dell'organizzazione.

Esiste quindi una forte relazione tra la storia di un'organizzazione e gli eventi critici nell'evoluzione dell'affermazione della sua identità. Gli attributi che definiscono l'identità secondo Wetten preservano gli spazi sociali dell'organizzazione e si riflettono in un unico schema di impegni e

vincoli. Si possono così sintetizzare le componenti statiche e dinamiche dell'identità tra loro complementari.

In questo processo di accettazione ed evoluzione le occasioni di condivisione, socializzazione e di “commemorazione” giocano un ruolo critico. In particolare, accanto alla creazione di spazi di socializzazione e condivisione informali, dove nel quotidiano si incontrano soprattutto le persone con cui si è a più stretto contatto dell'organizzazione, sarebbe opportuno pensare a occasioni fuori dall'ordinario: delle vere e proprie celebrazioni. In esse l'ufficialità e la solennità dell'evento sanciscono la dimensione unitaria dell'organizzazione dove ognuno, attraverso un reale incontro con tutti i suoi membri, acquista e rinnova la consapevolezza che l'essere organizzazione significa tendere insieme al perseguimento della stessa missione, contribuendo ognuno, nel proprio ruolo, con le proprie capacità .

Per Battilana e Dorado (2010) è necessario creare un'identità organizzativa comune che raggiunga un bilanciamento tra le logiche combinate. Un'identità comune previene la formazione di sotto gruppi identitari all'interno dell'organizzazione che, se emergessero, potrebbero esacerbare le tensioni rendendo la loro combinazione impossibile. Le leve cruciali per sviluppare un'identità che supporti la sostenibilità di una logica nuova e originale riguardano le politiche di assunzione che definiscono chi può diventare membro dell'organizzazione e le politiche di socializzazione, che favoriscono e rinforzano i comportamenti desiderati e i valori negli assunti (Battilana, Dorado2010). Con riferimento alle politiche di assunzione può essere gestito l'ingresso di persone che già incarnano, o che comunque sono predisposte a incarnare, le logiche e i valori di fondo dell'organizzazione.

Quando ci si trovi a selezionare il personale da inserire all'interno dell'organizzazione i due autori suggeriscono due possibili approcci:

- un approccio “mix and match”: consiste nel definire a priori le caratteristiche di base che gli individui dovrebbero avere per poi utilizzarle come criterio di scelta di quelle persone che hanno già avuto modo per confrontarsi con realtà dello stesso genere o che comunque mostrano di possedere valori compatibili con le logiche dell'organizzazione, in modo tale da rendere la loro integrazione più rapida e meno conflittuale.

-un approccio “tabula rasa”:in base al quale si attribuisce preferenza a individui che non mostrano di aver sviluppato nessun orientamento particolare, per le quali potrebbero insorgere meno problemi nell'integrare le logiche organizzative.

Con il primo si possono perseguire indubbi vantaggi di tempo nell'inserimento dei nuovi membri ma potrebbero sorgere comunque dei condizionamenti e dei conflitti tra le esperienze passate e il nuovo approccio richiesto. Per contro, nel secondo caso, benchè può risultare più semplice coinvolgere un nuovo membro nelle logiche organizzative ciò può risultare più lungo e dispendioso proprio per la necessità di una lunga formazione.

Non si intende che le motivazioni dei soggetti che operano in e per un'organizzazione siano insite in essi a priori, né che questi approdino al suo interno privi di una qualsiasi base valoriale e motivazionale ma la motivazione è qualcosa che parte da ciò che un individuo è in un dato momento (e quindi dalle sue credenze, dai suoi valori, dal background culturale, dalle conoscenze e competenze, dalle esperienze) e si radica in lui rinnovandosi e arricchendosi continuamente man mano che si relaziona con la realtà organizzativa e con i membri che la costituiscono. A questo proposito Bruni e Smerilli (2011 pp.72 ss) si domandano: “Siamo sicuri che la vocazione sia un qualcosa che esiste nelle persone prima di iniziare un lavoro, come una sorta di dotazione iniziale che un lavoratore incorpora in sé e nella sua storia; oppure è anche possibile immaginare che la vocazione sia almeno in parte endogena all'attività del lavoro stesso? Si potrebbe infatti distinguere tra preferenze del lavoro ex ante (prima di intraprenderlo), e l'atteggiamento verso il lavoro ex post (una volta intrapreso)”.

## **2.4 Inadeguata comunicazione della Mission**

Talvolta può accadere che la Mission non sia adeguatamente comunicata all'interno dell'organizzazione, rimanendo confinata a una dichiarazione formale nei “piani alti” dell'organizzazione. Questo difetto comunicativo ha dei risvolti pratici molto incisivi. Infatti, tutte le persone che operano in un'organizzazione Mission oriented sono corresponsabili della continua tensione al suo perseguimento sia quando si tratti di attività di analisi, decisione e scelta, che quando si tratta della loro concreta implementazione.

In particolare Grant e Sumanth (2009) evidenziano che nelle organizzazioni Mission-driven, gli impiegati “socialmente motivati” raggiungono performance più efficienti quando sono fiduciosi che il proprio ruolo e il compito da loro svolto contino per il raggiungimento degli obbiettivi.

Infatti alla base del loro agire sta una “motivazione prosociale” che si traduce nel desiderio che il proprio lavoro vada a beneficio di altre persone, in questa prospettiva, allora, la performance misura il contributo del loro operato al raggiungimento degli obbiettivi dell’organizzazione.

Quale è dunque il ruolo svolto dalla comunicazione e dalla condivisione della mission da parte del management?

I manager svolgono un importante ruolo nella comunicazione e condivisione del contenuto e dei valori compresi nella mission e nella sua traduzione in obbiettivi prossimi e concreti attraverso la sua proiezione nella vision a tutti i livelli dell’organizzazione. Tuttavia talvolta accade che il senso dei compiti assegnati risulti ambiguo. Questo accade quando i lavoratori non sono resi partecipi del raggiungimento degli obbiettivi e rimane in loro una forte incertezza sulla concreta possibilità che la mission venga realizzata, soprattutto nei casi in cui, per la natura della mansione ricoperta, per essi non sia possibile ricevere un feedback diretto dell’impatto che le proprie azioni hanno sui destinatari, con un conseguente peggioramento della performance.

Ecco che allora nelle organizzazioni mission driven i manager giocano un ruolo critico nella percezione dei soggetti in merito all’impatto che il loro lavoro ha sugli altri: attraverso una efficace comunicazione della mission e delle esperienze che ne manifestano il dispiegarsi dei contenuti si può rafforzare la consapevolezza che il ruolo svolto da ogni membro contribuisce in maniera decisiva al raggiungimento degli obbiettivi.

Spesso insorge una certa ambiguità nella comunicazione dei manager relativamente al contenuto della mission. I lavoratori infatti possono essere portati a interpretarli in due modi: come incoraggiamenti genuini a raggiungere una mission davvero possibile o più cinicamente come tentativi di manipolazione per spingerli a lavorare di più anche laddovve siano stati fissati obbiettivi irraggiungibili (Grant, Sumanth 2009).

I membri dell’organizzazione saranno più portati alla prima interpretazione quando considerano i manager degni di fiducia. Tale giudizio è funzione di

tre dimensioni: “benevolenza” che riguarda la volontà che le persone con le quali si interagisce stiano bene; “integrità” per indicare che le azioni sono ispirate da validi e condivisibili principi ponendo l’enfasi sulla sincerità e sulla giustizia sociale; “abilità” come capacità di soddisfare le aspettative (Granth, Sumanth 2009).

Gli studi condotti sul campo evidenziano infatti che quando i manager incarnano benevolenza e integrità, i lavoratori sono più consapevoli del loro compito perché vedono per primi nei manager la consistenza di valori orientati verso il bene altrui.

Mentre la benevolenza e l’integrità si focalizzano sui valori dei manager, l’abilità si focalizza sulle loro competenze. Per questo motivo il riflesso sulle motivazioni dei lavoratori dipende più dal cosa fanno che dal cosa sanno fare.

Dunque nelle organizzazioni mission-driven occorre prestare grande attenzione alla figura del manager che rappresenta un punto di riferimento importante per tutti i membri dell’organizzazione, sia in senso positivo che negativo. Attraverso la sua figura infatti avviene la prima e importantissima estroflessione della mission organizzativa. Se il manager è in grado di rappresentare e incarnare i valori contenuti nella mission e agire conformemente ad essa, allora, a cascata si avrà un riflesso positivo su tutti i membri dell’organizzazione. Se invece è proprio la figura del manager a “tradire” per prima la mission allora verrà meno la credibilità e la fiducia riposta in lui e, probabilmente, nell’organizzazione a tutti i livelli.

### **3 Il bilancio di missione come strumento di perseguimento della mission organizzativa.**

#### **3.1 Definizione e ruolo del bilancio di missione.**

Fino ad ora è stata affermata la centralità della Mission per le organizzazioni definite “mission-oriented” e ci si è interrogati sui fenomeni ad essa correlati sia in termini di “spiazzamento” che di “attaccamento”.

A questo punto, considerate le varie possibilità sopra richiamate, interrogandosi se esista uno strumento concreto in grado di definire chiaramente prima, ricordare e riaffermare poi, la ragione di fondo per cui l’organizzazione esiste e alla quale dovrebbero essere coerenti le motivazioni alla base dell’agire delle persone che in essa e con essa operano in modo da perseguire efficacemente ed efficientemente gli obiettivi prefissati, si vuole concentrare l’attenzione sul Bilancio di Missione.

Occorre rilevare come esista un uso delle espressioni “Bilancio Sociale” e “Bilancio di Missione” talvolta equivalente talvolta distinto pur rientrando sempre nell’ambito della rendicontazione sociale.

In accordo con Ecchia si può affermare che “la rendicontazione sociale (social accountability) sia nelle organizzazioni for profit che in quelle non profit risponde alla necessità di rendere il conto a specifiche categorie di soggetti e alla collettività nel suo complesso delle finalità perseguite e dei risultati conseguiti” (Ecchia et Al. 2005, p.19).

Considerando la gerarchia degli obiettivi nelle organizzazioni orientate al profitto e in quelle orientate alla mission si rileva come la rendicontazione sociale ha una valenza identitaria molto più forte e incisiva nelle seconde. Infatti “auto-rappresentarsi come soggetti mission-oriented senza tuttavia compiere lo sforzo di esplicitare il contenuto di tale mission comunicandolo con efficacia ai diversi stakeholder e monitorando costantemente il grado di raggiungimento degli obiettivi perseguiti, rischia di rimanere un’operazione incompiuta, che non arriva ad affermare pienamente e con coerenza un profilo identitario non solo formalmente, ma anche sostanzialmente “orientato alla mission” ” (Ecchia et Al. 2005, p.21).

Sempre secondo l'orientamento degli autori appena citati, il Bilancio di Missione si identifica col Bilancio sociale solo quando si fa riferimento a organizzazioni profit oriented che decidono di adottare un orientamento socialmente responsabile, nelle quali lo strumento principe di informazione sui risultati aziendali rimane il bilancio di esercizio, mentre se ne distingue quando si fa riferimento a organizzazioni mission oriented dove diviene l'unico strumento di rendicontazione capace di descrivere le attività svolte (Ecchia, et Al. 2005, p.21).

In questo lavoro si preferisce l'espressione "Bilancio di missione" per indicare uno strumento di accountability e di comunicazione che esula dagli obblighi di natura legale e che si affianca alla rendicontazione obbligatoria come strumento informativo aggiuntivo che l'organizzazione sceglie volontariamente di adottare. Questo perché, come già precedentemente puntualizzato, qui si vuole intendere l'orientamento alla mission come un elemento che non esclude l'agire profittevole di un'organizzazione, ma che si pone come finalità originaria e originale, ragion d'essere dell'organizzazione che guida il suo agire anche nelle attività di produzione e scambio capaci di generare profitti. La distinzione non si instaura dunque tra organizzazioni for profit e non profit, ma tra organizzazioni che hanno come mission il solo perseguimento di profitti e organizzazioni che perseguendo una specifica mission possono anche essere in grado di generare profitti. La preferenza di tale espressione rispetto a quella di "bilancio sociale" riflette quindi una precisa prospettiva di fondo che lo intende quale strumento di perseguimento della mission stessa e non come mero strumento informativo, in base alla quale il suo essere "di Missione" anticipa e comprende il suo essere sociale. In altre parole si ritiene più opportuno riferirsi alla missione poiché si ritiene che l'impatto sociale dell'agire organizzativo sia insito nella funzione sociale e nella grande attenzione a tale dimensione che le organizzazioni mission oriented hanno. Fatta questa precisazione si tiene conto però del fatto che in Italia anche a livello istituzionale si ricorre all'espressione "Bilancio Sociale" per identificare uno strumento equivalente a quanto qui inteso per il Bilancio di Missione, nel proseguo quindi si utilizzeranno entrambe le espressioni nell'accezione sopra spiegata.

Pertanto il bilancio di missione può essere inteso quale “strumento necessariamente caratterizzato da contenuti, sistemi di rilevazione e modalità di rappresentazione assolutamente nuove il cui fine è quello di: comunicare la mission, rendicontare i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per raggiungerli; dimostrare la assoluta coerenza tra gli elementi citati” (Hinna 2005, p.129).

Per precisare meglio quale sia il ruolo dello strumento in questione per i soggetti Mission oriented si può affermare che il Bilancio di Missione si configura come un’ efficace leva di governance organizzativa che rafforza i legami sia con gli stakeholder interni che esterni che mantengono una forte identificazione nella mission istituzionale, consentendo di non disperdere le forti motivazioni intrinseche degli stakeholder e quindi agire in coerenza coi fini istituzionali. (Ecchia et al.,2005).

“Se concepito come un fattore complementare (...) il Bilancio di Missione può diventare uno strumento prezioso al fine di monitorare con accuratezza e regolarità le relazioni con gli stakeholder chiave, mantendendone le motivazioni intrinseche e il grado di identificazione con la mission istituzionale e prevenendo così un pericoloso esito di “isomorfismo istituzionale”( Ecchia et Al., 2005, p.25)

In questo senso quindi il bilancio di missione rappresenterebbe lo strumento in grado di prevenire ed evitare il fenomeno del mission displacement per la sua capacità di favorire un assetto multistakeholder, preservare e valorizzare l’accumulazione di uno stock significativo di capitale sociale, inteso come insieme delle relazioni sociali interne ad un’organizzazione create attraverso l’interazione tra gli individui, che produca negli stakeholder un elevato livello di identificazione con la mission organizzativa.

Tuttavia il bilancio di missione sarà in grado di costituire la guida e il termine di paragone per un agire organizzativo coerente alla mission solo se non si limiterà ad essere un documento redatto al di fuori dell’organizzazione solamente per dimostare a sè stessi e all’esterno che si vorrebbe essere in un certo modo ma privo dell’impronta unica che ogni organizzazione possiede. Diviene invece strumento proficuo, capace di contribuire alla costituzione di organizzazioni consapevoli della propria missione, se nella sua formazione si cercherà di riconoscere e valorizzare il contributo che ogni singola relazione, e la maniera in cui viene gestita

all'interno e all'esterno dell'organizzazione, è in grado di apportare al senso comune dell'essere organizzazione.

Infatti richiamando ancora una volta Ecchia si ritiene che “gli effetti sociali positivi prodotti dal ricorso alla rendicontazione sociale (...) saranno tanto più significativi quanto: gli strumenti di social accountability verranno specificatamente pensati per enti mission oriented e anzi, declinati in modo diverso a seconda del tipo di organizzazione che li utilizza e quanto più le organizzazioni riusciranno ad attuare un effettivo e costante coinvolgimento dei propri stakeholder nel processo di elaborazione del bilancio di missione e quindi a servirsi di tale strumento in un'ottica di governance organizzativa e non soltanto in chiave meramente comunicativa (Ecchia et Al. pg 19).

Per essere tale sarà opportuno non cedere alla tentazione di adottare un modello standard, spersonalizzato ma piuttosto sarà necessario compiere lo sforzo di individuare i modi e gli strumenti adatti all'unicità di ogni organizzazione per comunicare al suo interno e al suo esterno quale sia l'obiettivo di fondo dell'essere organizzazione e come si possa conservarlo nel tempo. Infatti non è tanto il documento finale strumento di sopravvivenza e rinnovamento della mission organizzativa quanto il processo di riflessione, analisi, misurazione, condivisione che crea la tensione continua necessaria al suo perseguimento.

### **3.2 Indirizzi e modelli di rendicontazione sociale a confronto.**

Nell'ambito dell'ampio panorama che riguarda la rendicontazione sociale è necessario operare una prima fondamentale distinzione tra organizzazioni che sono tenute a una rendicontazione obbligatoria e organizzazioni che, pur in assenza di qualsiasi obbligo legale, scelgono di dotarsi di uno strumento di rendicontazione sociale.

Per quanto concerne le organizzazioni mission-oriented che svolgono attività d'impresa tali per cui sono già tenute per dimensione e tipo di attività a una rendicontazione contabile obbligatoria si rileva un crescente interesse e impegno ad intraprendere un processo di rendicontazione volontaria.

### 3.2.1 L'Agenzia per il terzo settore

L'atto<sup>1</sup> di indirizzo pubblicato **dall'Agenzia per il terzo settore**<sup>2</sup> fornisce linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit<sup>3</sup>. Nel documento il Bilancio Sociale è definito come “strumento di accountability, ovvero di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Tale documento ha il fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio”.

In Italia sono obbligate alla redazione del Bilancio Sociale esclusivamente:

- le Fondazioni bancarie che devono redigere un documento più circoscritto del Bilancio Sociale, ovvero il “bilancio di missione” ed inserirlo in una specifica sezione della relazione al bilancio (D.lgs. 153/99);
- le imprese sociali e relative strutture di gruppo, a cui è stato imposto l'obbligo di redazione del Bilancio Sociale anche su base consolidata, in base alla previsione dell'art. 10, comma 2, del D.Lgs n. 155, 24 marzo 2006 e del relativo Decreto ministeriale di attuazione, che prevede uno schema sintetico del documento;
- le cooperative sociali, per le quali in alcune regioni sono stati previsti principi, elementi informativi e i criteri minimi di redazione del bilancio

---

<sup>1</sup> Atto d'indirizzo ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett a) del D.P.C.M. 21 marzo 2001 n.329

<sup>2</sup> è stata soppressa nel 2012 (a seguito dell'entrata in vigore del Decreto Legge n. 16 del 2 marzo 2012 (art. 8 comma 23), convertito con modificazioni dalla Legge n. 44 del 26 aprile 2012) e le sue funzioni sono state trasferite al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. L'Agenzia per il terzo settore è stata operativa dal 7 marzo 2002 al 2 marzo 2012 come un ente di diritto pubblico di emanazione governativa, vigilato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Le sue funzioni sono state di vigilanza, promozione, indirizzo e controllo sugli enti non profit, con i quali s'intende l'insieme delle organizzazioni non aventi finalità di lucro (onlus, enti non commerciali, organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, imprese sociali, etc.).

<sup>3</sup> Tra le quali sono ricomprese anche le cooperative sociali La cooperativa sociale (o ONLUS di diritto) è una forma giuridica adatta alla costituzione di imprese sociali che vogliono perseguire finalità non profit, con una organizzazione d'impresa e in condizioni di economicità della gestione;

le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso le seguenti attività:

- a) la gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi;
- b) lo svolgimento di attività diverse (agricole, industriali, commerciali o di servizi) finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (invalidi fisici, psichici e sensoriali, ex degenti di istituti psichiatrici, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione prevista dagli artt. 47, 47-bis, 47-ter e 48 della legge 26 luglio 1975 ,n. 354).

sociale, nonché la tempistica per l'adeguamento all'obbligo di redazione annuale dello stesso e la redazione del bilancio sociale quale condizione per l'accesso agli incentivi regionali, all'accreditamento per la stipuazione di contratti con il sistema pubblico o il mantenimento dell'iscrizione all'Albo. Negli altri casi il Bilancio Sociale resta uno strumento volontario, che viene adottato quando l'Organizzazione non Profit ritenga di "dare conto" del proprio agire agli stakeholder. Per tale motivo l'Agenzia suggerisce agli Enti che non esplicitano sufficienti informazioni di missione nella relazione degli amministratori del bilancio di esercizio, di redigere il Bilancio Sociale."(Linee Guida pp 6-7).

Il Bilancio di Missione assolve a una duplice identità: è uno strumento di gestione in quanto documento finale di un processo di decisione e gestione dell'organizzazione, è uno strumento di comunicazione.

Le Linee Guida citate tengono conto di alcune caratteristiche proprie delle organizzazioni a cui si rivolgono, in particolare della pluralità delle forme giuridiche; dei diversi ambiti di attività; della complessità organizzativa che può manifestarsi nell'appartenenza a gruppi o partecipazione a reti.

Inoltre sono coerenti con la prassi di rendicontazione utilizzata in ambito nazionale e internazionale e si prestano ad essere applicate anche a realtà di piccole dimensioni offrendo non uno schema rigido ma un quadro di riferimento che contiene informazioni definite "essenziali" e altre di natura "volontaria" lasciando la possibilità di "ulteriori evoluzioni" da parte dell'ente. "Ciascun Ente, quindi, ha la possibilità di adattare le Linee Guida alla propria realtà al fine di elaborare un Bilancio Sociale coerente con le proprie finalità e con le esigenze informative degli stakeholder" (Linee Guida p. 9 ) in modo tale da facilitare la redazione di Bilanci completi, sintetici e di facile lettura per i destinatari.

### **3.2.2 Gli standard GBS e le linee guida GRI**

L'Associazione nazionale per la ricerca sul bilancio sociale, nell'ambito dello studio condotto dal gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS), ha redatto un documento che contiene i principi di redazione del bilancio sociale. Essa lo definisce quale "strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali consenta alle aziende di

realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo” (GBS Standard p.11).

Il bilancio sociale viene inteso quale “documento da affiancare a quelli già esistenti in grado di fornire, ai diversi soggetti interessati, informazioni sugli effetti sociali che derivano dalle scelte delle aziende”.

È quindi un “documento autonomo in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell’attività aziendale”, qui l’autonomia viene riferita esclusivamente alla redazione del documento e non le informazioni contenute che devono derivare da fonti certe e verificabili attraverso procedure definite in modo tale da non risultare mere dichiarazioni d’intento prive di ogni controllo e confronto spaziale e temporale.

È caratterizzato: dalla periodicità, viene redatto di norma a fine esercizio assumendo una natura di documento consuntivo nel quale sono indicate le linee programmatiche per il futuro; dalla pubblicità, è un documento pubblico rivolto agli interlocutori sociali che, in modo più o meno diretto, sono coinvolti.

Gli obiettivi individuati che stanno alla base della scelta di redigere il documento consistono nel:

- fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle performance dell’azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;
- fornire informazioni utili sulla qualità dell’attività aziendale per ampliare e migliorare — anche sotto il profilo etico-sociale
- le conoscenze e le possibilità di valutazione e scelta degli stakeholder.
- In particolare ciò significa:
  - dare conto dell’identità e del sistema di valori di riferimento
  - assunti dall’azienda e della loro declinazione nelle scelte imprenditoriali, nei comportamenti gestionali nonché i loro risultati ed effetti;
  - esporre gli obiettivi di miglioramento che l’azienda si impegna a perseguire;
  - fornire indicazioni sulle interazioni fra l’azienda e l’ambiente nel quale essa opera;

– rappresentare il valore aggiunto e la sua ripartizione.” (p.21)

Da queste indicazioni è evidente come anche nell'impostazione del GBS il bilancio sociale si rivela uno strumento di continua identificazione e gestione delle componenti identitaria, valoriale, strategica, delle finalità che costituiscono la missione dell'organizzazione sia in una dimensione interna che esterna, assumendo una valenza comunicativa che non si ferma alla mera informazione ma è capace di dare conto di quanto e di come si è fatto, di ampliare gli orizzonti fissando sempre nuovi obiettivi e valutare la corrispondenza tra quanto programmato e quanto realizzato.

La proposta dello schema di redazione fornita dal gruppo di studio per il bilancio sociale prevede una sezione dedicata all'esplicitazione dell'identità dell'organizzazione, al suo assetto istituzionale, dei valori e della strategia nonché l'esplicitazione della mission; una che descriva la produzione e distribuzione del valore aggiunto che costituisce il tramite di raccordo col bilancio d'esercizio e evidenzia l'effetto economico che l'attività svolta produce sulle diverse categorie di stakeholder; una terza sezione che attraverso una relazione sociale espone i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e gli effetti sugli stakeholder.(p.27)

In ambito internazionale il Global Reporting Initiative (GRI), fornisce un quadro di riferimento per il reporting di sostenibilità che consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità nei confronti di stakeholder sia interni sia esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Il report di sostenibilità ha lo scopo di “fornire una rappresentazione equilibrata e ragionevole della performance di sostenibilità di un'organizzazione, evidenziando gli impatti sia positivi sia negativi generati dal suo operare” (p.3).

Gli obiettivi del GRI possono essere schematizzati come:

- favorire la redazione di un report in cui vengano integrate le tre dimensioni: economica, ambientale e sociale dell'attività di un'impresa;
- creare uno strumento capace di rappresentare la responsabilità dell'azienda verso la società per quantificare e monitorare le sue prestazioni ambientali, sociali oltre che economiche;

- dialogare con gli stakeholder rispondendo alle loro aspettative.

Le linee guida GRI sono di supporto all'organizzazione per descrivere i risultati conseguiti e, come i principi enunciati dal GBS, forniscono indicazioni utili a definire il contenuto del bilancio sociale, definendo sia principi di reporting, essenziali per produrre un report bilanciato e definire gli obiettivi verso i quali l'organizzazione deve muoversi, che il contenuto del report stesso. Esse articolano il contenuto del documento in cinque sezioni:

- 1) Visione strategica
- 2) Profilo
- 3) Governance e sistema degli strumenti di management
- 4) Tavola dei contenuti
- 5) indicatori di performance economica: misurano l'impatto dell'organizzazione sulle condizioni economiche degli stakeholder e del sistema economico sia in modo diretto che indiretto; ambientale: misurano l'impatto sui sistemi naturali; sociale: misurano l'impatto sul sistema sociale di riferimento attraverso la valutazione delle pratiche di lavoro, il rispetto dei diritti umani, della società, della responsabilità di prodotto.

### **3.3 Il bilancio di missione e gli stakeholder**

Il Bilancio di missione è uno strumento che esplicita l'intenzione e la volontà dell'organizzazione di essere trasparente e di comunicare la definizione prima, le modalità e il raggiungimento poi di quanto dichiarato nella mission istituzionale. Come tale svolge una funzione di legittimazione sociale che passa attraverso la creazione di fiducia in grado di sopperire alla frequente carenza informativa che può determinare negli stakeholder esterni il sospetto diffidente che dietro la dichiarazione di una "nobile missione" si celino in realtà comportamenti opportunistici. Perché il bilancio di missione generi fiducia è necessario che tutti gli stakeholder di un'organizzazione siano, in qualche modo, coinvolti nel processo di redazione, per far ciò è opportuno motivarli a partecipare, prima, e a utilizzare, poi, lo strumento in questione.

Chiaramente un'organizzazione che voglia attuare tale processo di coinvolgimento deve prima di tutto impegnarsi nell'individuazione di quali siano i propri stakeholder per poi trovare i modi e i linguaggi più adatti per poter comunicare con loro, tenendo conto che i diversi gruppi sono caratterizzati non solo da interessi differenti ma anche da conoscenze e livelli di comprensione diversi a seconda del tipo di informazione.

A tale scopo si può procedere ad una "mappatura degli stakeholder" che inquadri i diversi gruppi di portatori di interesse e quali siano i rapporti di reciproca influenza che si creano. Ciò diventa più complesso al crescere della dimensione organizzativa ma in accordo con quanto affermato da Solari (2000) le organizzazioni mission oriented possono contare sulla loro peculiare natura che vede le finalità e la strategia ricomprese nella stessa mission, in quanto non è solo la forma di un'organizzazione che favorisce il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder, ma anche i processi attraverso i quali essa persegue i propri obiettivi.

Il bilancio di missione alla luce di tale considerazione diviene uno strumento in grado di accogliere anche le istanze espresse dagli interlocutori

dell'organizzazione che vengono escluse da una comunicazione "tradizionale" (Viviani, 2003).

Passando ad una dimensione più operativa Pucci e Vergani (2002) propongono tre livelli di partecipazione degli stakeholder. Il primo livello considera gli stakeholder come soggetti passivi della rendicontazione sui quali vengono date informazioni descrittive in merito alla loro identità, alla relazione intrattenuta con l'organizzazione, a eventuali criticità emerse nel rapporto senza però operare un effettivo coinvolgimento nella progettazione e realizzazione del documento. Il secondo considera gli stakeholder come destinatari della comunicazione pertanto il documento viene reso disponibile attraverso i canali d'informazione di cui l'organizzazione dispone, anche qui manca uno sforzo per coinvolgere gli stakeholder ma si apre un canale di comunicazione con essi. Infine il terzo livello vede un ruolo attivo degli stakeholder che vengono coinvolti in modi e tempi diversi nella redazione del bilancio.

Di seguito viene riportata una schematizzazione con cui i due autori suggeriscono un coinvolgimento diretto degli stakeholder che può avvenire con diverse intensità e attraverso strumenti differenti (Tab.1)

*Tab.1 Livello di partecipazione degli stakeholder alla costruzione della rendicontazione sociale*

<i>Gradi di partecipazione</i>	<i>Elementi qualificanti</i>	<i>Strumenti</i>
<i>Informazione</i>	Prevede la raccolta non sistematica di ritorni, costituisce un elemento di trasparenza e di disponibilità al dialogo (da non confondere con la presentazione finale del documento).	- Newsletter - Sito Internet - Internet mailing
<i>Consultazione</i>	Ricomprende la trasparenza informativa, accompagnandola con un'azione sistematica di ascolto dei ritorni degli interlocutori coinvolti.	- Questionari - Interviste - Focus Group
<i>Collaborazione</i>	Prevede la partecipazione di alcuni rappresentanti di portatori di interessi al processo di costruzione del bilancio sociale.	- Gruppo di lavoro aperto e composito - Revisione progressiva del lavoro di costruzione del documento di bilancio

Fonte: Pucci e Vergani (2002)

Naturalmente la scelta della diverse possibilità illustrate è determinata oltre che dalla natura degli stakeholder interessati anche dalla realtà di riferimento, dalla dimensione dell'organizzazione e dalle risorse di cui essa dispone.

Preston (1998) classifica tre diverse concezioni del rapporto impresa/società utili nella riflessione sulla gestione di tale rapporto. Un primo livello è quello istituzionale dove l'impresa viene considerata un'entità storico sociale che si inserisce in un sistema istituzionale più ampio per cui produce e distribuisce beni e servizi di interesse collettivo. Un secondo livello è quello organizzativo che si concentra sulla dimensione interna e l'organizzazione dell'impresa a proposito del quale è stato introdotto gradualmente un sistema di obiettivi il cui raggiungimento viene sistematicamente misurato. Infine il terzo livello assume una dimensione filosofica: l'impresa ha obiettivi sociali e morali tra le finalità della propria attività e li persegue sia nella realizzazione di attività sociali interne che nell'erogazione di servizi esterni.

Un'altra proposta di rendicontazione orientata al processo che offre una valida analisi e mappatura degli stakeholder perviene dalla Copenaghen Charter<sup>4</sup> la quale delinea i principi fondamentali per gestire il processo di rendicontazione del valore economico e sociale creato dall'impresa nei confronti dei suoi stakeholder sia interni che esterni.

Essa parte dal presupposto che il coinvolgimento degli stakeholder crea valore nell'impresa sia da un punto di vista sociale che economico e cerca di instaurare un rapporto di dialogo con loro che permette di andare oltre la semplice trasmissione di informazioni concretizzando la sua autentica dimensione bi-direzionale.

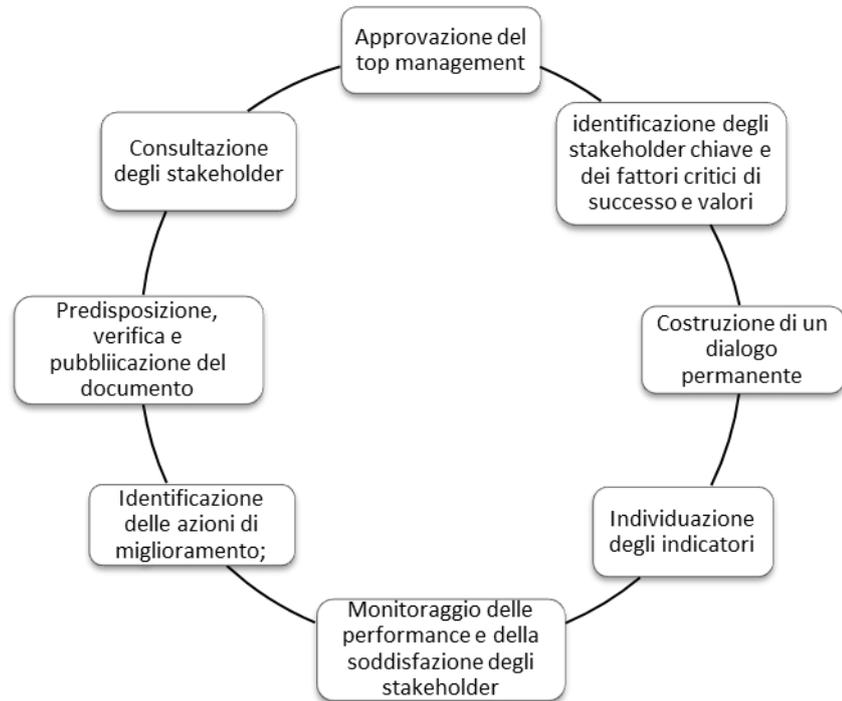
Il processo proposto ha una forma ciclica (fig.1) e si articola in otto fasi:

- 1) Approvazione del top management;
- 2) Identificazione degli stakeholder chiave e dei valori;
- 3) Costruzione di un dialogo permanente;
- 4) Individuazione degli indicatori;
- 5) Monitoraggio delle performance e della soddisfazione degli stakeholder;
- 6) Identificazione delle azioni di miglioramento;
- 7) Predisposizione, verifica e pubblicazione del documento;
- 8) Consultazione degli stakeholder riguardo a performance, valori e target di miglioramento.

---

<sup>4</sup> presentata al convegno "Building Stakeholder Relations-the third international conference on social and ethical accounting, auditing and reporting" nel 1999.

Fig.1 Il processo di stakeholder reporting



Fonte: The Copenhagen Charter, 1999

Secondo quest'approccio, utilizzando l'espressione di Ospina, Diaz e O'Sullivan (2002), si passa da una dimensione di "stakeholder reporting" a una di "stakeholder relationship". Gli stakeholder non sono più solo destinatari di un documento rendicontativo ma partecipano e contribuiscono al processo di cui è esito. Per quanto riguarda quelli interni allora il processo di rendicontazione diviene davvero uno strumento di gestione e confronto capace di favorire l'identificazione delle aspettative individuali con quelle organizzative e quindi la tensione congiunta al perseguimento della mission; allo stesso modo anche gli stakeholder esterni, seppur in maniera differente, sono coinvolti e contribuiscono alla mission organizzativa.

### 3.4 Il Rainbow score

Il Rainbow score è una metodologia di esplicitazione, analisi, programmazione e gestione di alcune componenti non monetarie della missione aziendale, alla ricerca di modalità per identificare, di volta in volta, un set di indicatori utile ad esprimere ricchezza e complessità dell'organizzazione considerata.

La metodologia in questione trae il suo nome dall'accostamento delle dimensioni che coesistono nelle organizzazioni all'arcobaleno, coi suoi sette colori, ognuno dei quali rappresenta un macro-aspetto della vita e della gestione aziendale, in un processo unitario che “assicura univocità e coerenza nella gestione delle diverse componenti” (Golin, Parolin, 2005, p. 93). È una proposta che può essere applicata con successo sia a organizzazioni non profit che a imprese purchè si parta da una solida conoscenza della realtà d'impresa e della cultura ad essa sottostante.

Utilizza sia strumenti contabili che modalità descrittive e di analisi qualitativa per identificare componenti di valore aggiunto che dalla rendicontazione tradizionale non emergono. Assume in questo modo una valenza non solo di rendicontazione ma anche di programmazione e gestione (Golin, Parolin 2005). Più in particolare di seguito vengono riportate le informazioni e il processo di analisi sottostante ad ogni colore e quindi ad ogni dimensione.

**Rosso:** capitale economico, parte dai risultati economici che esplicitano le condizioni operative dell'organizzazione e le prospettive future tenendo conto del fatto che dietro un risultato di sintesi stanno il lavoro, l'impegno, le capacità di ogni soggetto che vi partecipa e che contribuisce al raggiungimento della mission istituzionale.

**Arancio:** capitale relazionale, che si articola in capitale relazionale diretto riguardante le relazioni che concernono gli scambi monetari, indiretto afferente a tutto ciò che forma la reputazione, riguardante i beni relazionali con tutte le azioni disinteressate dei soggetti interni e esterni che generano relazioni spontaneamente. Attraverso questa dimensione è possibile identificare gli stakeholder chiave e agire in maniera tale da valorizzare la

comunicazione e l'ascolto secondo logiche di reciprocità "in modo che entrambe le parti partecipano nel dare come nel ricevere" (Golin, Parolin p.96).

Giallo: cultura aziendale punta sulla scoperta, apprezzamento e diffusione dei valori sui quali le organizzazioni si fondono e sulla base dei quali agiscono. La sua esplicitazione consente così una verifica dell'allineamento tra quanto dichiarato e realizzato utile all'efficace perseguimento della mission.

Verde: qualità socio ambientale si riferisce alla creazione di capitale sociale che produca effetti positivi sia all'interno che nelle reti esterne. All'interno vengono promossi comportamenti di collaborazione a fronte di quelli egoistici e opportunistici, una volta sviluppati all'interno questi comportamenti possono essere esportati anche all'esterno. Occorre creare processi facilitatori per la creazione di capitale sociale dove un ruolo molto importante è giocato dalla fiducia. Accanto a quest'aspetto si pone quello della qualità ambientale che esprime l'attenzione che l'organizzazione mostra e l'impegno che si prende a tutelare l'ambiente diventano modello anche per altre organizzazioni.

Azzurro: capitale umano che rappresenta un fattore chiave per il successo di un'organizzazione pone la necessità di gestire con attenzione l'assegnazione di ruoli, compiti e responsabilità lasciando spazio anche alla crescita dell'identità organizzativa e dei gruppi che vi appartengono.

Indaco: capitale intellettuale: "include l'insieme delle conoscenze e dei know how delle persone che vi operano, insieme alle loro possibilità e capacità di crescere, innovare, sviluppare talenti e risorse" (Golin, Parolin 2005 p.100). A questo scopo sono utili tutte quelle strutture che consentono l'incontro, lo scambio e la condivisione sia formale che informale.

Violetto: comunicazione sia interna che esterna si riferisce a un qualcosa in più della semplice informazione volendo andare ad indicare un "mettere in comune" tipico del dialogo dove ognuno è partecipe del processo comunicativo.

Le sette dimensioni appena descritte vengono poi integrate andando a costituire un report che può assumere due diversi aspetti. Un primo schema permette di osservare il significato di ogni dimensione in riferimento ad ogni stakeholder individuando per ognuna la tipologia di indicatore, i dati di

riferimento e la periodicità di misurazione. Un'ulteriore strumento di reporting è rappresentato da una "supermatrice" che integra e correla le diverse dimensioni colorate che permette di focalizzare il risultato complessivo della gestione confermando la metafora dell'arcobaleno: ognuna delle dimensioni ha la propria specificità ma è legata e interdipendente con le altre all'interno del fenomeno di cui fa parte (Parolin, Golin p.104)

La proposta in questione permette quindi di integrare le dimensioni strategiche e operative della mission con i soggetti di riferimento dell'organizzazione, questo procedimento parallelo è fondamentale per evitare che il processo di analisi e verifica dei risultati raggiunti e della loro coerenza della mission venga in qualche modo disperso nei vari passaggi che conducono alla redazione di un documento finale e che i destinatari delle informazioni di sintesi non vengano raggiunti dalla comunicazione. Il report infatti costituisce il punto di arrivo di un processo lungo e articolato nelle dimensioni dell'organizzazione e all'interno di ognuna di esse. In altre parole "soggetti e dimensioni strategiche trovano il loro punto d'incontro nella relazione, allo stesso tempo mezzo ed obiettivo dell'accoutability ma anche dimensione di valore creato e realizzato" (Golin, Parolin 2005, p.104).

Nella proposta di questo modello si evidenzia come le componenti della mission organizzativa vengono indagate sia nella loro dimensione più materiale, è il caso delle strutture fisiche e organizzative, che in quella più ideale, che riguarda l'aspetto dei valori e delle relazioni, senza però separarle poiché le une intimamente correlate e necessarie alle altre.

## **4. Case study: la cooperativa Primavera 83**

Nella trattazione precedente sono state considerate le organizzazioni mission oriented e si è riflettuto sulle conseguenze che il loro particolare orientamento determina nella struttura organizzativa, gestionale e strategica. A questo punto del lavoro si è scelto di verificare concretamente quanto rilevato nella letteratura attraverso lo studio della cooperativa Primavera 83 che opera nel settore della progettazione e manutenzione del verde. L'analisi condotta ha permesso di individuare i punti di forza presenti nell'organizzazione che le consentono di mantenere saldo l'orientamento alla mission e quali invece le criticità su cui è possibile intervenire nell'ottica di un costante sforzo a migliorarsi.

La scelta della cooperativa Primavera 83 è stata determinata dalla sua particolare identità di impresa orientata socialmente che incarna pienamente sia la dimensione imprenditoriale che quella sociale. Essa costituisce un esempio nella nostra realtà sarda che è possibile essere una buona impresa mettendo al centro dell'agire organizzativo il bene comune e non il profitto che costituisce invece una condizione funzionale al perseguimento di una mission più complessa.

Lo studio è stato condotto attraverso la consultazione dei documenti messi a disposizione dalla cooperativa, un'intervista alla presidente e un questionario somministrato ai dipendenti.

In particolare sono stati consultati: i Bilanci di Esercizio, il Piano della qualità e la Relazione sull'andamento della Gestione Qualità, il Bilancio Sociale 2007, il Piano per il reinserimento lavorativo e le relative relazioni, il sito internet.

È stato poi redatto un questionario articolato in 17 domande chiuse a risposta singola e articolato in quattro aree ognuna delle quali mirata a valutare uno specifico aspetto della relazione, che è stato somministrato personalmente, in forma anonima, ai dipendenti nella sede della cooperativa.

Tramite un'intervista personale alla presidente della cooperativa si è poi completata l'acquisizione delle informazioni e degli strumenti di analisi utili allo scopo della ricerca.

## **4.1 Normativa di riferimento delle cooperative sociali**

Le norme generali sulle cooperative sono incluse nel Libro Quinto del Codice Civile intitolato "Del Lavoro" (1942).

La cooperativa sociale (o ONLUS di diritto) è una forma giuridica adatta alla costituzione di imprese sociali che vogliono perseguire finalità non profit, con una organizzazione d'impresa e in condizioni di economicità della gestione. È inclusa fra le società a capitale variabile e possiede lo "scopo mutualistico". Essa è disciplinata oltre che dalle norme relative alle cooperative in generale, dalla legge 8 novembre 1991, n. 381 "Disciplina delle cooperative sociali" e dal D.Lgs. 4 dicembre 1997 n. 460 "Riordino della disciplina degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale".

La legge in questione, Legge 8 novembre 1991, n. 381 intitolata "Disciplina delle cooperative sociali" al c.1 recita che "Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:

- a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;
- b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione previste dagli articoli 47, 47-bis, 47-ter e 48 della legge 26 luglio 1975, n. 354, come modificati dalla legge 10 ottobre 1986, n. 663.

Le persone svantaggiate devono costituire almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa e, compatibilmente con il loro stato soggettivo, essere socie della cooperativa stessa. La condizione di persona svantaggiata deve risultare da documentazione proveniente dalla pubblica amministrazione, fatto salvo il diritto alla riservatezza.

Le Cooperative sociali possono operare nell'uno o nell'altro settore di attività, ma non in entrambi, a meno che le due attività siano fra loro

funzionalmente collegate ed in tal caso è necessario tenere nettamente separate le due gestioni ai fini della corretta applicazione delle agevolazioni previste dalla vigente normativa.

Tali società vengono iscritte nella sezione corrispondente all'attività che svolgono ed ai sensi dell'art. 6 della legge n. 381/1991, nell'ottava sezione dell'Albo Nazionale denominata "Sezione cooperazione sociale" e a far tempo da tale iscrizione nel Registro Prefettizio possono beneficiare delle specifiche agevolazioni tributarie e di altra natura (a tal fine non assume invece rilevanza l'iscrizione all'Albo Regionale disciplinato dall'art. 9 della medesima legge necessaria, per poter stipulare convenzioni con gli enti pubblici).

Nelle loro compagini sociali è possibile individuare le seguenti tipologie di soci: lavoratori, che apportano attività lavorativa a fronte di una retribuzione, fruitori, che usufruiscono direttamente od indirettamente dei servizi offerti dalla cooperativa e finanziatori, non interessati alle prestazioni mutualistiche, ma all'eventualità di effettuare un conveniente investimento in denaro (per essi la legge non prevede alcun requisito, che invece potrebbe essere previsto dallo statuto, ma è opinione diffusa che sia vietata la cumulabilità della posizione di socio ordinario e socio finanziatore).

Gli statuti delle cooperative sociali, sia del tipo a), sia del tipo b), possono inoltre prevedere ai sensi dell'art. 2 della citata legge, la presenza di soci volontari (il cui numero non può comunque superare la metà del numero complessivo dei soci), che prestino la loro attività gratuitamente per fini di solidarietà ed è quindi vietato remunerare la loro attività sotto qualsiasi forma, non instaurandosi con la società alcun rapporto di lavoro.

Vi è poi, un'ulteriore distinzione da fare all'interno della categoria dei soci lavoratori nelle cooperative che svolgono le attività di tipo b); si distinguono infatti, soci lavoratori ordinari e soci lavoratori persone svantaggiate, che possono divenire tali compatibilmente con il loro stato soggettivo ma, in ogni caso i lavoratori persone svantaggiate (soci e non) devono costituire almeno il 30% dei lavoratori delle stesse.

Secondo l'art. 11 della legge n. 381/1991 possono essere ammessi come soci anche persone giuridiche pubbliche o private nei cui statuti sia previsto il finanziamento e lo sviluppo delle attività delle cooperative sociali.



## **4.2 La Storia**

La cooperativa nasce nel 1983 su iniziativa dell'Assessorato ai Servizi Sociali del Comune di Cagliari con lo scopo di affidare un importante lavoro per la realizzazione dei giardini delle scuole ad un gruppo di ragazzi con problemi sociali. L'intenzione dell'assessore era di sfruttare il finanziamento di una Legge Regionale sull'occupazione per poter dare un lavoro a questi ragazzi. Nel 1985, in occasione della convention di Assisi, la cooperativa aderisce al progetto nazionale della cooperazione sociale. Ma la differenza dei governi politici tra Comune e Regione e l'ingenuità nel credere che un ragazzo con problemi sociali (tossicodipendenza, devianze, etc..) potesse essere recuperato con il solo lavoro, impedì sia il finanziamento del progetto che l'avvio della cooperativa con quel gruppo di ragazzi.

Il problema maggiore derivava dal fatto che per intraprendere attività d'impresa risultava essenziale la presenza di uno spirito imprenditoriale. Proprio in quest'ottica nel 1985 fu coinvolto Carlo Tedde, che veniva da un'esperienza di ditta individuale nel settore dei giardini e che portava con sé un prezioso bagaglio: l'aver superato una difficilissima crisi dovuta al fallimento del suo più grosso committente.

Da allora con un ricambio totale della compagine sociale e con il generoso contributo di uno dei fondatori, la cooperativa mosse i suoi primi passi.

In questo percorso di crescita un ruolo significativo l'hanno avuto una parte degli attuali soci: è proprio la coesione e la coerenza di questo gruppo il vero capitale della cooperativa.

## **4.3 La Mission**

La Cooperativa primavera 83 nello svolgere la propria attività di progettazione e manutenzione del verde si occupa di riabilitazione sociale e inserimento lavorativo con particolare attenzione alle situazioni di svantaggio ed esclusione sociale, cooperando a stretto contatto con i soggetti del territorio nella progettazione e realizzazione degli interventi riabilitativi e di inserimento.

Ha una struttura cooperativa ed è impegnata nel settore sociale pertanto la definizione della mission si articola in tre dimensioni:

- **come impresa**, fornire prodotti e servizi ai clienti, secondo criteri di qualità ed economicità, orientati alla tutela e promozione della salvaguardia dell'ambiente senza perdere di vista i propri valori e ideali .
- **come cooperativa**, l'obiettivo, tramite la gestione in forma associata, è quello di ottenere continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali; valorizzare le risorse interne e investire nella loro crescita creando un ambiente di lavoro collaborativo e attento ai bisogni individuali. Accrescere il senso di appartenenza di soci e dipendenti promuovendo la loro partecipazione alla vita della cooperativa;
- **come cooperativa sociale**, intende offrire un contributo significativo alle politiche sociali del territorio tutelando e valorizzando la persona come soggetto portatore di diritti, favorendo l'integrazione sociale nella vita attiva di soggetti svantaggiati attraverso il loro inserimento nel mondo del lavoro.

La proiezione nel tempo conduce alla definizione della Vision che considera uno scenario di mercato caratterizzato da una maggiore competitività ed imprevedibilità che impone di progettare strategie per uno sviluppo sostenibile di lungo periodo.

In tale prospettiva la Cooperativa Primavera 83 conta sostenere sempre maggiori investimenti nelle risorse umane per migliorare le competenze e le capacità professionali e nel contempo per assicurare un ricambio generazionale che permetta il mantenimento dei valori della cooperativa.

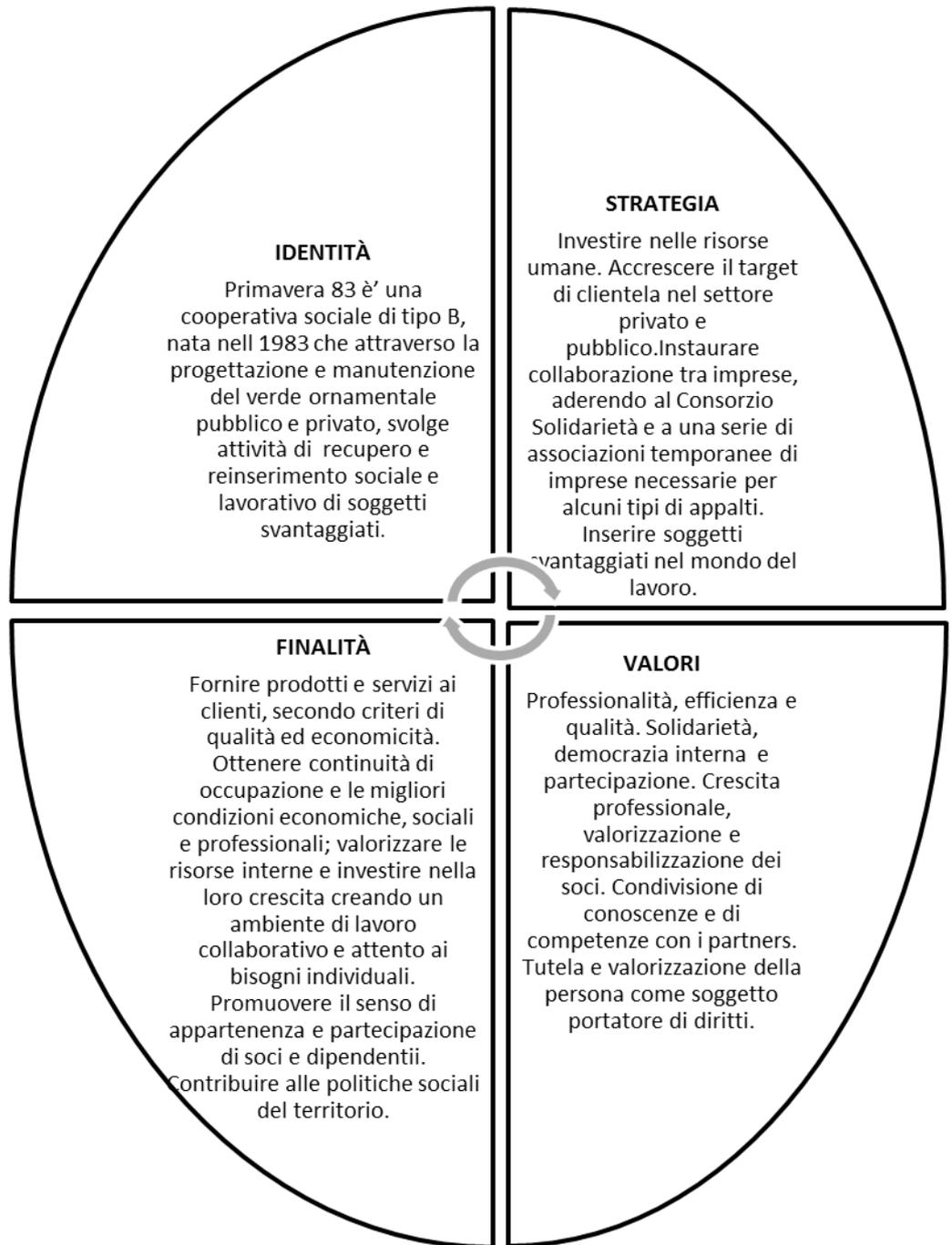
Ulteriore obiettivo che si pone è quello accrescere il target di clientela nel settore privato oltre che in quello pubblico, vista la crescente pressione che le imprese profit esercitano nel campo del sociale, e considerando il fatto che l'utente ha la possibilità di scegliere tra diverse valide alternative per ottenere il servizio di cui necessita.

Per poter implementare questa strategia rimane ferma la convinzione che non si possa prescindere da una condivisione di conoscenze e di competenze con altri partners. Diventa quindi necessaria una maggiore collaborazione tra imprese, obiettivo che si persegue non solo attraverso l'adesione al Consorzio Solidarietà, che dura già dal 1998, ma anche con una serie di

associazioni temporanee di imprese che si rendono necessarie per alcuni tipi di appalti.

Si può quindi evidenziare, tramite la matrice riportata nella pagina seguente (Figura 1) come la Mission di Primavera 83 è frutto della interrelazione tra la componente identitaria, strategica, delle finalità e valoriale.

Figura 1. La Mission di Primavera 83



#### **4.4 Dati sull'organizzazione**

Per descrivere meglio la realtà organizzativa di cui ci si sta occupando si ritiene utile ricorrere a dei prospetti che riassumano le informazioni fondamentali. Di seguito vengono riportati: una scheda informativa (Tabella 4.1), l'organigramma che descrive la struttura organizzativa (Grafico 4.1), l'andamento nel tempo del livello occupazionale (Graf. 4.2) e del fatturato (Graf. 4.3).

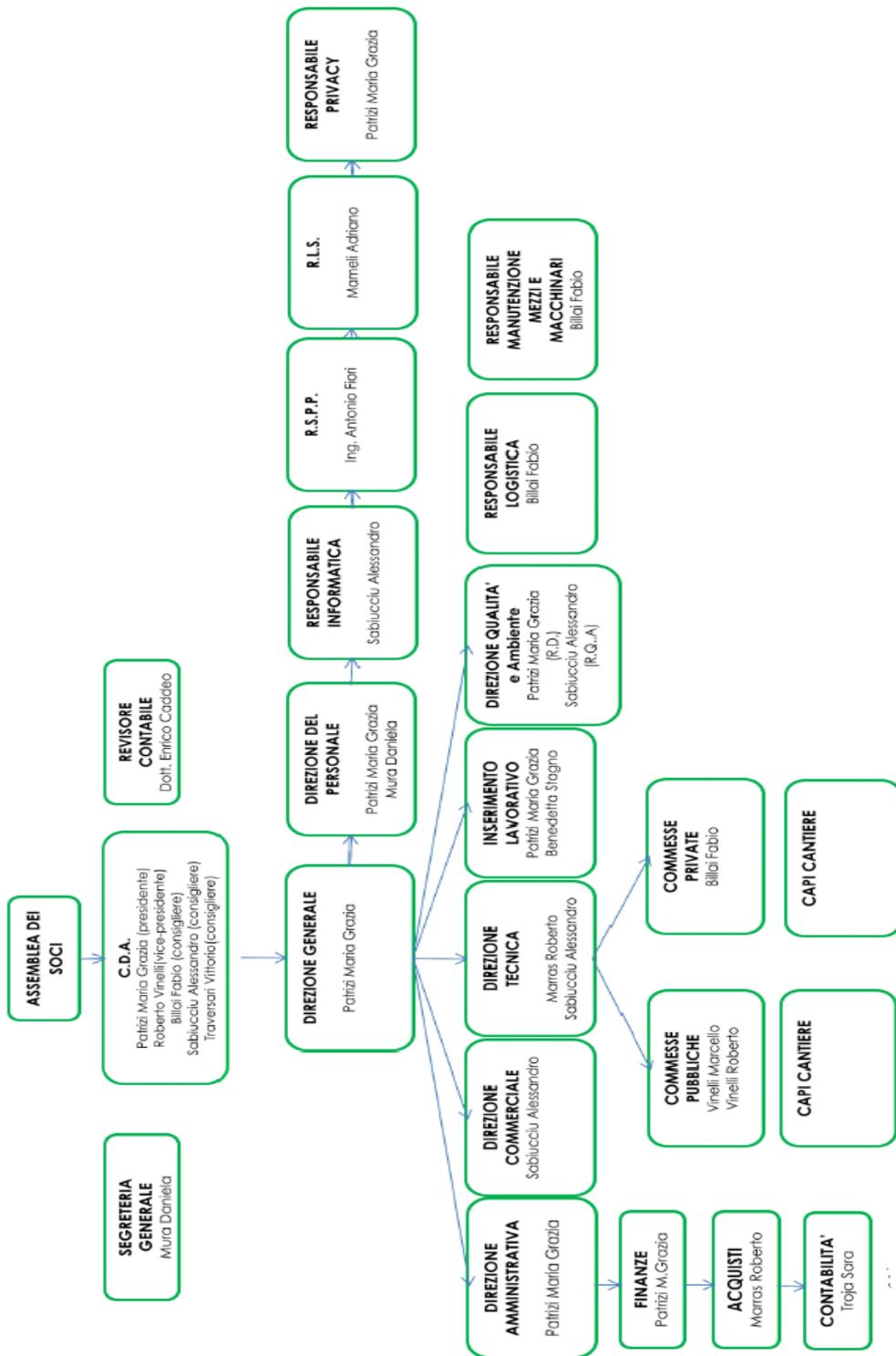
*Tabella 4.1 Scheda informativa Coop. Primavera*

83

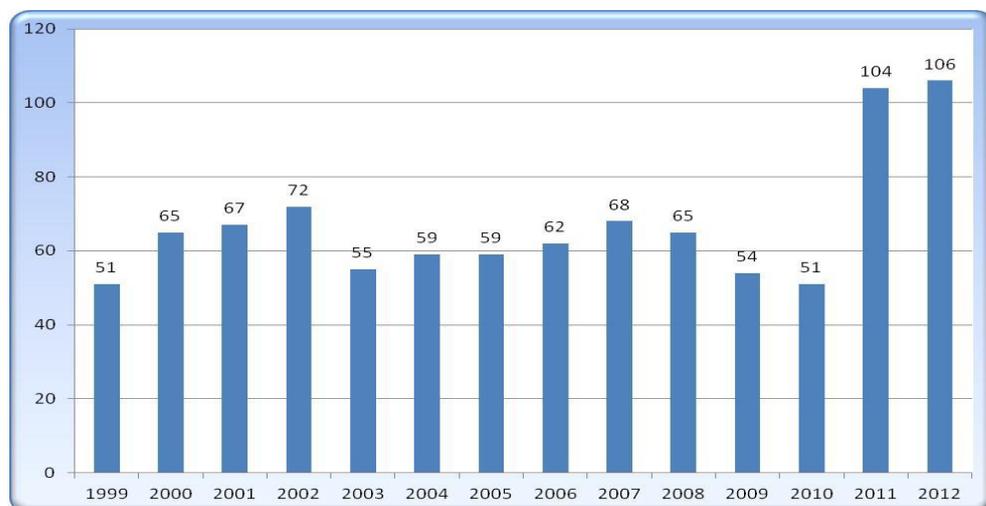
## SCHEDA INFORMATIVA

<b>NOME</b>	: PRIMAVERA 83 Società Cooperativa Sociale
<b>ANNO DI NASCITA</b>	: 1983
<b>SEDE LEGALE E OPERATIVA</b>	: Località Sa Gruxi de Marmori (zona aeroporto) – ELMAS CAI
<b>AREA ATTIVITA'</b>	: Produzione e lavoro – Inserimento lavorativo
<b>SETTORE PREVALENTE</b>	: Studio, realizzazione e manutenzione aree verdi private e pubbliche
<b>PARTITA I.V.A.</b>	: 01311340929
<b>N° CCIAA</b>	: 106629
<b>ALBO SOCIETA' COOP. N° -</b>	: A115025
<b>ISCR. REG. PREFETTIZIO</b>	: 509 Sez. 8ª Sezione Sociale – Produzione Lavoro
<b>ISCR. ALBO EX L.R.16/97</b>	: 035 Sez. B
<b>NUMERO DEI SOCI</b>	: 21 (7 svantaggiati)
<b>NUMERO DEI SOCI VOLONTARI</b>	2
<b>NUMERO DIPENDENTI</b>	: 77 (20 svantaggiati)
<b>AREA DEL MERCATO</b>	: Regione Sardegna
<b>TIPOLOGIA DEI CLIENTI</b>	: Enti pubblici, Comuni, Aziende private, Privati.
<b>LIVELLO QUALITATIVO TECNOLOGIE UTILIZZATE</b>	: Avanzato
<b>ATTESTAZIONE SOA</b>	: Categoria OS24: VERDE E ARREDO URBANO – CLASS. IV - € 2.500.000,00
<b>CERTIFICAZIONE UNI EN ISO 9001:2008</b>	SETTORI: : 38F: Inserimento Lavorativo : 28A: Progettazione, Realizzazione e Manutenzione aree verdi
<b>ASSICURAZIONI</b>	: Responsabilità civile per danni a cose e terzi € 1.500.000
<b>COMPOSIZIONE C.D.A. mandato: 2012 - 2015</b>	Patrizi Maria Grazia (Presidente) : Vinelli Roberto (Vice Presidente) : Billai Fabio, Sabiucciu Alessandro, Traversari Vittorio (Consiglieri)

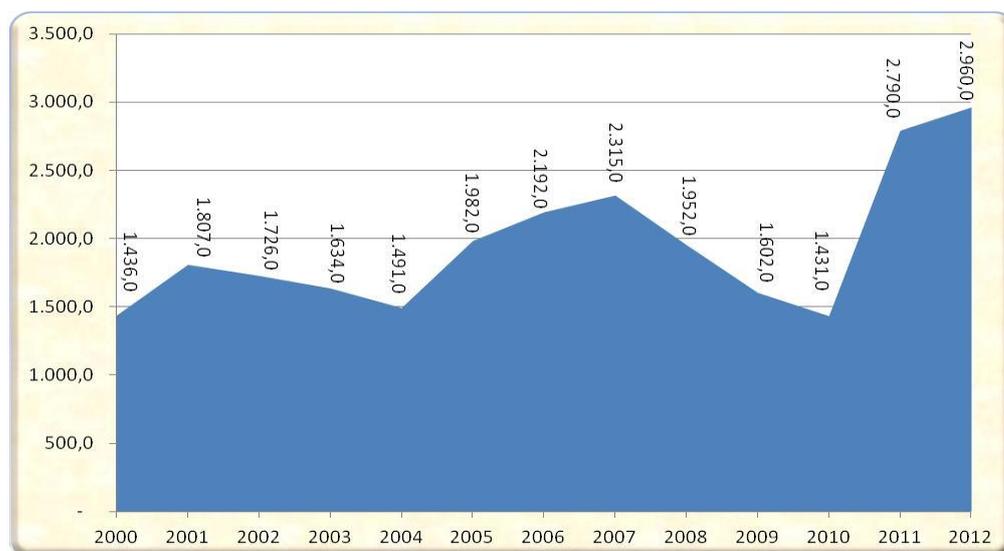
Grafico 4.1 Organigramma Primavera 83



*Grafico 4.2 Andamento livello occupazionale*



*Grafico 4.3 Andamento fatturato in migliaia di Euro*



Nei tredici anni considerati (1999-2012) i dati relativi al numero dei dipendenti consentono di apprezzare come la cooperativa non sia mai scesa al di sotto delle 50 unità, nel 2011 inoltre si nota un raddoppiamento delle persone impiegate dovuto all'acquisizione della cooperativa "Sa strigiula". Di pari passo è andato il livello del fatturato. Si evidenzia inoltre come, nonostante negli anni dal 2007 al 2010 si riscontri un trend discendente di entrambi i dati dovuti alla nota congiuntura economica negativa, la

cooperativa è riuscita non solo a mantenersi sul mercato ma anche, a partire dal 2010, a intraprendere un trend di crescita, superando i risultati conseguiti negli ultimi dieci anni.

#### **4.4.1 Descrizione del settore operativo e aree d'intervento**

L'attività della cooperativa Primavera 83 dal punto di vista operativo ha come oggetto l'erogazione del servizio di manutenzione del verde così descritto:

- richiesta del cliente o gara d'appalto
- acquisizione dati del cliente (sopralluogo)
- verifica risorse necessarie
- presentazione offerta
- erogazione del servizio
- verifica del servizio erogato
- verifica della soddisfazione del cliente

Nello specifico le aree d'intervento possono essere suddivise in quattro settori :

- Manutenzione “ordinaria”: la cooperativa svolge il servizio di manutenzione ordinaria con interventi periodici a seconda delle esigenze delle essenze vegetali a dimora. Prevalentemente i clienti sono società private con stabilimenti all'interno dei quali sono state realizzate aree verdi;
- Consulenza: grazie alla composizione dello staff (agronomi, periti agrari e geometra) è possibile di fornire una consulenza avanzata sia sulla progettazione di parchi, giardini e relativi arredi, nonché la consulenza sulla manutenzione ordinaria e straordinaria (potature) delle specie vegetali;
- Progettazione: L'utilizzo di sistemi informatici all'avanguardia permette la progettazione ad alti livelli di spazi verdi. Grazie ai programmi di grafica si possono fare delle elaborazioni che mostrano il giardino così come potrà essere realizzato;
- Manutenzione “straordinaria”: un parco macchine adeguatamente attrezzato permette la competitività sul mercato per ciò che concerne la manutenzione straordinaria di aree verdi, soprattutto per quel che concerne il settore delle potature grazie all'utilizzo di due autocestelli che raggiungono altezze fino a 21 metri.

#### **4.4.2 Inserimento lavorativo**

Oltre alla sua attività operativa, come si è già detto, la cooperativa Primavera 83 si occupa del reinserimento sociale lavorativo di persone che soffrono di tipo di svantaggio fisico, psichico e sociale, che limitano le loro possibilità di inserimento (o reinserimento) nel mondo del lavoro.

Appare dunque utile riportare una descrizione di come tale attività viene svolta dalla cooperativa.

L'inserimento sociale lavorativo è un processo a medio lungo termine che quindi non può essere applicabile a periodi inferiori a 30 giorni, salvo periodi di crisi nell'acquisizione di commesse e conseguenti difficoltà economiche.

La procedura è articolata in interventi di

- Socializzazione
- Acquisizione della dimensione lavorativa globale
- Apprendimento dei compiti
- Professionalità
- Autonomia e organizzazione del lavoro
- Orientamento al lavoro e supporto alle tecniche di transizione
- Valutazione dei risultati

Gli utenti vengono inseriti attraverso percorsi individuali, scegliendo i cantieri laorativi ritenuti più idonei ad accoglierli. Propedeutico alla fase di avvio del servizio di inserimento è l'individuazione, svolta dall'Ente segnalante, e la selezione dell'utente, a cura del Responsabile dell'inserimento e dal Consulente Psicologo che incontrano gli operatori dell'ente segnalante. La selezione tiene conto della possibilità di portare a termine con successo il progetto individuale, per garantire la massima efficacia ed efficienza del processo, sia in relazione alle condizioni cliniche che devono essere compatibili con il programma che alla frequentazione di luoghi e persone riferibili ad ambienti dell'illegalità.

Il percorso di reinserimento è articolato in quattro fasi fondamentali:

- 1) **OSSERVAZIONE E ACCOGLIENZA** della durata di circa un mese, ci si occupa di: favorire la piena integrazione del nuovo utente all'interno del contesto organizzativo, sia sotto il profilo della relazione con gli altri

membri del gruppo, che sotto quello della piena acquisizione delle dinamiche che regolano il programma d'inserimento lavorativo nella sua globalità (funzionamento, figure professionali coinvolte, regole, tempi, strumenti). Far emergere i punti di forza e di debolezza dell'utente al fine di costruire il Progetto Personalizzato.

2) **IMPLEMENTAZIONE** comprende il periodo che va dalla progettazione alla realizzazione del programma d'inserimento lavorativo. In questa fase il lavoro in cantiere risulta lo strumento fondamentale per far sperimentare all'utente le proprie capacità e i propri limiti.

Nel cantiere di lavoro l'utente viene coordinato da un capocantiere, il quale ha il compito di addestramento e valutazione tecnica; mentre l'operatore degli inserimenti lavorativi ha il compito di trasmettere la cultura della cooperativa e del reinserimento, sostenere l'utente al fine del raggiungimento dei suoi obiettivi, rilevare le dimensioni più strettamente sociali (socializzazione, assimilazione delle regole, rapporto con i superiori e con i terzi, etc.).

Ciò che emerge nel cantiere di lavoro viene rielaborato nel gruppo settimanale utenti, in quanto all'interno di esso si ha la possibilità di ricostruire, analizzare e ridefinire quanto avviene nel lavoro. Altri strumenti fondamentali nella fase dell'implementazione sono i colloqui individuali a cura del consulente psicologo, nei quali si approfondisce quanto emerso nel gruppo settimanale utenti. La finalità specifica è quella di definire per ciascun utente degli obiettivi e i relativi strumenti e tempi di realizzazione.

3) **VALUTAZIONI E MONITORAGGIO:** alle cadenze previste nel Progetto Personalizzato di inserimento lavorativo vengono effettuate delle valutazioni. I risultati delle schede di valutazione vengono presentati e discussi nel gruppo settimanale utenti. Una volta al mese si tiene un incontro di supervisione e verifica del percorso formativo-professionale dell'utente. La valutazione complessiva è a cura del consulente psicologo, in base agli elementi emersi e inserita nella Cartella Utente.

Le fasi sopra descritte possono essere riassunte nella tabella riportata qui sotto (Tabella 4.2) che ad ogni fase abbina obiettivi, strumenti e indicatori utili alla valutazione del processo di inserimento lavorativo.

Tabella 4.2 Reinserimento  
lavorativo

FASI dell'erogazione del servizio	Obiettivi	strumenti	indicatori
Osservazione e accoglienza	Socializzazione Conoscenza del gruppo Conoscenza delle linee essenziali del funzionamento del programma d'inserimento lavorativo	Gruppo settimanale utenti Colloqui con il consulente psicologo Relazione con il gruppo e specificatamente con l'OIL	Inserimento nel gruppo Livello di partecipazione comunicativa Grado di conoscenza funzionamento del programma d'inserimento lavorativo
Costruzione del progetto personalizzato	Definizione degli obiettivi personali da raggiungere, degli strumenti e dei tempi Valutazione dei punti di forza e quelli di debolezza dell'utente Costruzione del progetto personalizzato	Gruppo settimanale utenti Colloqui con il consulente psicologo Relazione con il gruppo e specificatamente con l'OIL	Grado di appropriazione da parte dell'utente della consapevolezza di sè La conoscenza del progetto personalizzato da parte del gruppo
Implementazione	Socializzazione	Il lavoro nel cantiere Valutazioni periodiche nel gruppo settimanale utenti Valutazione da parte dell'Operatore degli inserimenti lavorativi Valutazione da parte del capocantiere Valutazioni individuali in colloquio con il consulente psicologo	1.a - relazione con i colleghi 1.b - relazione con i superiori 1.c - relazione con persone esterne alla struttura
	Acquisizione della dimensione lavorativa		2.a - rispetto delle regole 2.b - presenza e puntualità 2.c - ritmo di lavoro 2.d - consapevolezza della condizione di lavoratore
	Apprendimento dei compiti		3.a - capacità di esecuzione del lavoro 3.b - capacità di controllo del risultato
	Professionalità		4.a - concentrazione 4.b - impegno e interesse 4.c - capacità di adattamento 4.d - conoscenza di tecniche e metodi di loro utilizzo
	Autonomia e organizzazione del lavoro		5.a - controllo e valutazione del lavoro svolto 5.b - capacità di autovalutazione del proprio lavoro
Orientamento al lavoro	Acquisizione di strumenti per la ricerca attiva del lavoro	Seminari di formazione Tutoraggio del consulente psicologo	Saper costruire il proprio curriculum vitae Conoscenza delle agenzie di lavoro e degli enti di formazione Conoscenza della domanda di lavoro

## 4.5 Gli stakeholder

È necessario identificare i soggetti con cui la Cooperativa è in costante relazione per poter valutare come l'organizzazione è influenzata da tali relazioni e come, a sua volta, esercita la sua influenza. Una volta identificati si può poi osservare se la natura della relazione è coerente e partecipa al perseguimento della mission organizzativa oppure se esistono deficit nella relazione che sarebbe opportuno colmare.

Di seguito vengono individuati prima gli stakeholder esterni con cui la cooperativa si relaziona per poi procedere a un'analisi più dettagliata per quanto riguarda la specifica relazione con gli stakeholder interni.

### 4.5.1 Stakeholder esterni

#### RETI E ISTITUZIONI

Primavera 83 opera da diversi anni all'interno di una rete sociale di collaborazione strutturata e integrata. Con alcuni nodi della rete sono stati stipulati specifici Protocolli d'intesa che regolamentano i rapporti di collaborazione.

- **Solidarietà Consorzio Cooperativo sociale** di Cagliari;
- **ASL 8 di Cagliari** (Servizio per le Tossicodipendenze e Dipartimento di Salute mentale);
- **Ministero della Giustizia** (Centro di Giustizia Minorile; Provveditorato Regionale Amministrazione Penitenziari, Ufficio Esecuzione Penale Esterna, Casa Circondariale di Buoncammino, Carcere Minorile);
- **Università degli Studi di Cagliari** (Facoltà di Scienze della Formazione e di Economia);
- **Consorzio Nazionale CGM**;
- **Consorzio nazionale COMUNITA' SOLIDALI**;
- **CESIL**;
- **Enti locali**.

Primavera 83 ha sempre avuto una grande apertura ai problemi sociali ma anche una grande consapevolezza che il reinserimento di tossicodipendenti poteva avvenire solo attraverso un serio programma terapeutico che le comunità svolgono con grande efficacia. È con questa logica, e grazie anche

a dei corsi di formazione che hanno potenziato la professionalità di tutti i soci, che collabora per l'inserimento di ragazzi che hanno terminato il programma di recupero.

La collaborazione e lo scambio reciproco di competenze con altre cooperative sociali esperte nel reinserimento di persone con vari problemi (tossicodipendenti e sofferenti mentali) ha portato nel tempo la cooperativa a scegliere di entrare a far parte della compagine sociale del Consorzio Solidarietà per realizzare un progetto: far crescere il tessuto imprenditoriale della cooperazione sociale al fine di migliorare la qualità della vita delle persone svantaggiate. L'adesione al Consorzio Solidarietà e la scelta dello strumento consortile tra cooperative sociali rende più efficace il lavoro sociale e permette di affrontare sfide imprenditoriali più complesse.

Per raggiungere questo obiettivo nel 2000 è stato avviato un protocollo d'intesa con il SER.D. di Cagliari per regolare gli inserimenti lavorativi attraverso un progetto strutturato.

Dal 2002 viene avviato un corso di formazione finalizzato alla formazione di una cultura del reinserimento lavorativo che vede coinvolti sia i soci che i dipendenti della cooperativa. Lo stesso è articolato in quattro fasi, ognuna legata alla specificità della competenza dei partecipanti.

La cooperativa monitora la qualità di queste relazioni tramite l'inserimento nel piano della qualità di una voce specifica relativa alla "soddisfazione del committente": UEPE, SER.D, SERV.SOCIALI DEI COMUNI, ANFASS, CSM L. La valutazione viene effettuata dal Responsabile del processo di Inserimento lavorativo tramite un'intervista o un questionario costruito ad hoc con lo scopo di rilevare la soddisfazione degli stessi e le misure necessarie per il continuo miglioramento.

**CLIENTI:** Primavera 83 instaura coi propri clienti relazioni solide improntate all'onestà per poter offrire un servizio di qualità che soddisfi le loro esigenze. Il monitoraggio del rapporto coi clienti è curato dal responsabile della qualità che ne valuta la soddisfazione.

In particolare la cooperativa, all'interno del proprio Sistema di Gestione della Qualità, per ciascun cliente, prendendo in considerazione i diversi requisiti/aspettative da esso espressi, si adopera per predisporre appositi strumenti quali questionari, colloqui e adeguati indicatori al fine di

individuare il posizionamento attuale rispetto alla soddisfazione del cliente e pianificare idonee azioni di miglioramento.

I dati relativi all'ultimo anno (2012) tendono a confermare la fiducia e la soddisfazione che i clienti hanno nei confronti della cooperativa, non sono stati rilevati reclami, tutti i contratti delle manutenzioni ordinarie sono stati rinnovati e dalle schede delle manutenzioni straordinarie non sono emersi giudizi negativi.

**FORNITORI:** la cooperativa mantiene il suo stile orientato all'onestà e alla fiducia anche nelle relazioni con i fornitori nei confronti dei quali si impegna ad assolvere ai propri impegni in modo affidabile e tempestivo. Inoltre predispone e mantiene procedure documentate per assicurarsi di acquisire prodotti e servizi conformi ai requisiti qualitativi richiesti attraverso un'adeguata pianificazione del processo di approvvigionamento nelle sue fasi di:

- valutazione, approvazione e sorveglianza dei fornitori
- gestione di un elenco dei fornitori approvati
- definizione dei dati di acquisto

In questo modo è possibile monitorare l'evolversi della relazione, valutare in ogni momento l'opportunità o meno di proseguirla, intervenire tempestivamente in caso di necessità.

**BANCHE** Il rapporto con le banche collaborativo e flessibile è frutto di un impegno, che dura ormai da molti anni, per ottenere fiducia attraverso uno stile nel condurre l'impresa improntato alla serietà e puntualità nei pagamenti, nonché un buon grado di capitalizzazione (al 31/12/2012 pari a € 100.400,00)

#### **4.5.2 Stakeholder interni**

**DIPENDENTI** i dipendenti sono ad oggi 88, di cui 29 appartengono alla categoria dei lavoratori svantaggiati. Benchè nell'ultimo anno si sia assistito a una flessione del loro numero i dati relativi agli ultimi tre anni consentono di apprezzare come la cooperativa non sia mai scesa al di sotto delle 50 unità e come dal 2011 ci sia stato un raddoppiamento delle persone impiegate dovuto all'acquisizione della cooperativa "Sa strigiula".

I lavoratori partecipano mensilmente a una riunione con i membri del cantiere a cui sono assegnati dove svolgono attività formative/di aggiornamento in materia di sicurezza e qualità. Inoltre a cadenza trimestrale sono coinvolti in un incontro con la psicooga del lavoro.

Per i lavoratori svantaggiati è previsto una riunione ogni 15 giorni che si svolge individualmente alla presenza del psicologo.

Data la crucialità che i lavoratori rappresentano per l'organizzazione si è scelto di indagare in maniera più approfondita la relazione che l'organizzazione ha con loro tramite un questionario anonimo contenente 17 domande chiuse a risposta singola e articolato in quattro aree ognuna delle quali mira a valutare uno specifico aspetto della relazione, in particolare:

- 1) la consapevolezza degli scopi e delle attività dell'organizzazione;
- 2) la valorizzazione dei lavoratori e il loro soddisfacimento;
- 3) la qualità delle relazioni;
- 4) l'utilità sociale, il senso di appartenenza e commitment.

Al questionario, riportato nella Tabella 4.3, hanno risposto 55 lavoratori.

Vengono illustrati di seguito i grafici che riportano i risultati relativi ad ogni domanda e, per ogni sezione, è stato elaborato un ulteriore grafico di sintesi.

Per la prima domanda, relativa alla percezione della mission organizzativa, le possibilità di risposta consistono in quattro distinte definizioni della mission, tre delle quali sono parzialmente corrette ma incomplete, ognuna manca infatti di uno o più elementi. Per le restanti sedici domande le risposte sono strutturate secondo una scala a intervallo che comprende cinque possibilità: mai; raramente; a volte; spesso; sempre.

Nei grafici di sintesi elaborati per ognuna delle quattro sezioni viene individuato nella risposta "a volte" il valore neutro in base al quale raggruppare come "Giudizi positivi" e risposte "spesso" e "sempre", come "Giudizi negativi" le risposte "mai" e "raramente".

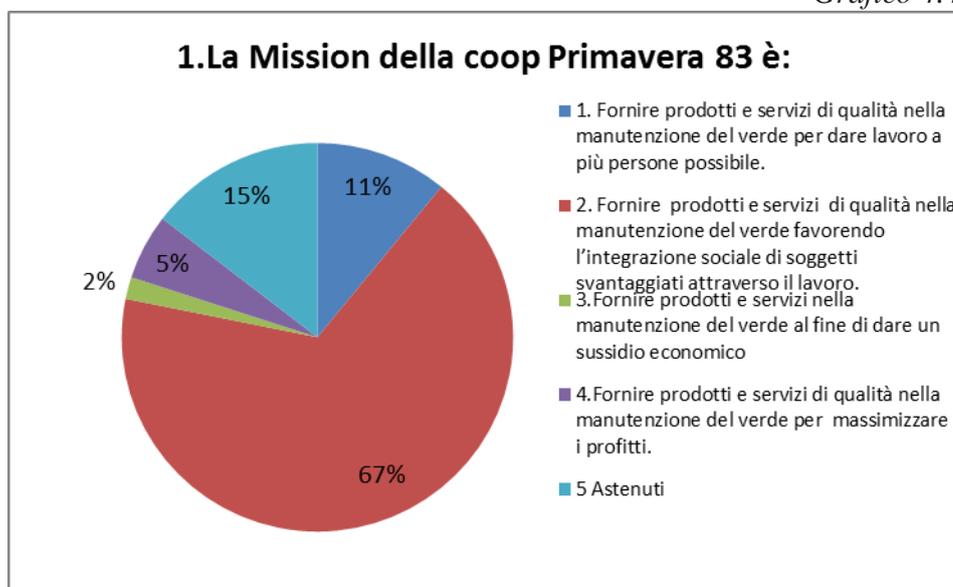
Tabella 4.3 Questionario somministrato ai dipendenti

<b>1.</b>	<b>La Mission della coop Primavera 83 è:</b> <input type="checkbox"/> 1.Fornire prodotti e servizi di qualità nella manutenzione del verde. <input type="checkbox"/> 2.Fornire prodotti e servizi di qualità nella manutenzione del verde favorendo l'integrazione sociale di soggetti svantaggiati attraverso il lavoro. <input type="checkbox"/> 3.Fornire prodotti e servizi nella manutenzione del verde al fine di dare un sussidio economico. <input type="checkbox"/> 4.Fornire prodotti e servizi di qualità nella manutenzione del verde per massimizzare i profitti.
<b>2.</b>	<b>I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>3.</b>	<b>Condivido l'operato e i valori espressi dall'organizzazione</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>4.</b>	<b>Il lavoro consente di far emergere le mie qualità personali</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>5.</b>	<b>Il lavoro consente di far emergere le mie qualità professionali</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>6.</b>	<b>Questa esperienza di lavoro mi permette di acquisire una competenza spendibile in futuro</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>7.</b>	<b>Al termine della giornata di lavoro mi sento soddisfatto</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>8.</b>	<b>Sono soddisfatto delle relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>9.</b>	<b>Esiste cooperazione coi colleghi</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>10.</b>	<b>Ho fiducia nelle capacità gestionali della dirigenza</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>11.</b>	<b>Apprezzo le qualità umane della dirigenza</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>12.</b>	<b>L'organizzazione del lavoro mi permette di conciliare lavoro e vita privata</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>13.</b>	<b>Penso che l'organizzazione realizzi servizi utili per la comunità</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>14.</b>	<b>Il livello dei servizi offerti è di livello pari o superiore a quello offerto dai concorrenti</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>15.</b>	<b>Sono orgoglioso di lavorare per questa organizzazione che ritengo essere di valore</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>16.</b>	<b>Mi sento parte dell'organizzazione e penso di contribuire al raggiungimento dei suoi obiettivi.</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE
<b>17.</b>	<b>Gli obiettivi sono raggiunti grazie al contributo di tutti</b> 1.MAI 2.RARAMENTE 3. A VOLTE 4. SPESSO 5.SEMPRE

I. SEZIONE : valutare la consapevolezza degli scopi e delle attività dell'organizzazione.

La prima domanda propone una scelta tra quattro possibili definizioni della mission della cooperativa. I risultati, riportati nel Grafico 4.4, mostrano come il 67% degli intervistati coglie tutte e tre le sue dimensioni. Dunque la mission è, in linea di massima, percepita correttamente dai lavoratori, tuttavia si riscontra una certa area di incertezza rappresentata dal 15% dei non rispondenti che è quasi pari alla percentuale cumulata delle altre tre risposte possibili. Questo porta a rilevare che più che una errata percezione della mission esiste una certa sfera di incertezza su quale sia la mission della cooperativa.

Grafico 4.4

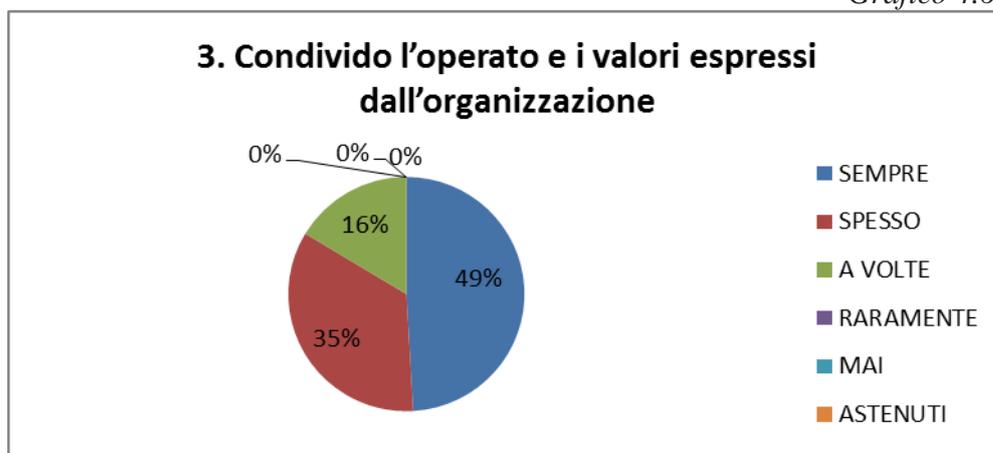


In supporto al dato appena commentato si può fare ulteriore riferimento alle domande 2 e 3, i cui risultati sono riportati nei Grafici 4.5 e 4.6., che consentono di comprendere la percezione della chiarezza dei ruoli all'interno dell'organizzazione e la condivisione dell'operato e dei valori.

Grafico 4.5



Grafico 4.6



Aggregando i valori relativi alle domande 2 e 3 (Grafico 4.7) si evidenzia come la netta maggioranza dei rispondenti ha risposto col valore massimo e la restante percentuale con un valore comunque positivo. Ciò suggerisce che, al di là dell'incertezza rilevata in una percentuale degli intervistati circa la definizione formale della mission, i lavoratori dimostrano comunque di essere consapevoli degli scopi e delle attività dell'organizzazione nonché di condividerne i valori.

Grafico 4.7



II. SEZIONE: valorizzazione e soddisfacimento di coloro che lavorano nell'organizzazione.

In questa sezione si è cercato di comprendere la percezione che gli intervistati hanno in merito al proprio lavoro in termini di soddisfazione. Per quanto riguarda i dati riportati nei Grafici 4.8 e 4.9 sono concordanti nel mostrare che il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali.

Grafico 4.8

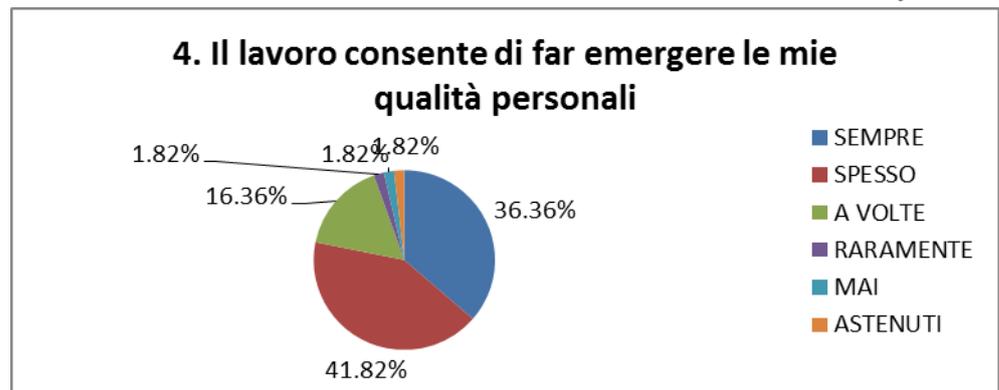


Grafico 4.9



Grafico 4.10

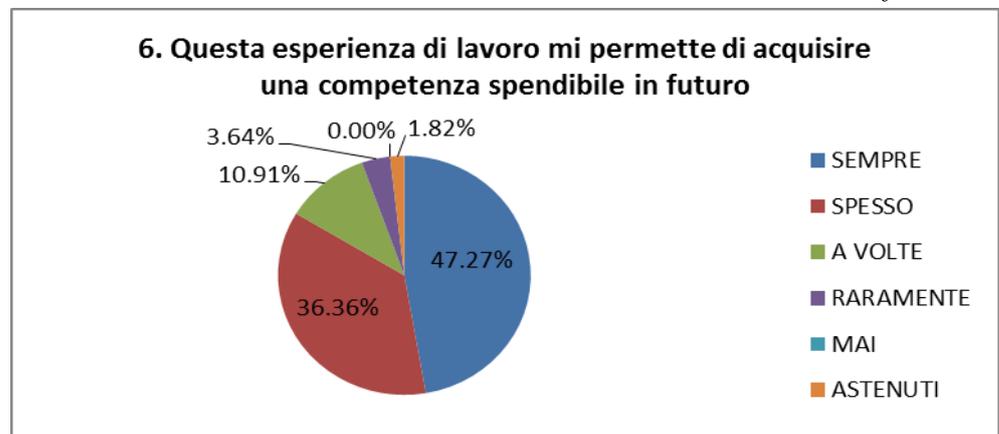
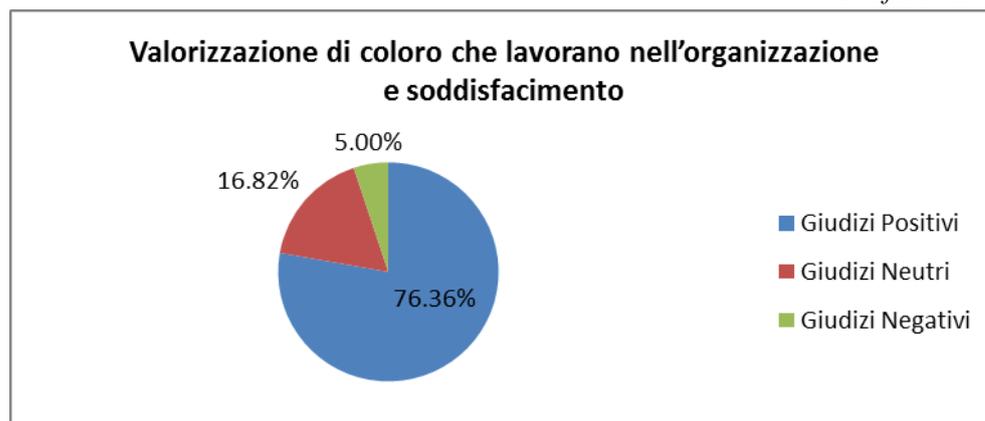


Grafico 4.11



L'aggregazione dei dati relativi alla seconda sezione, Grafico 4.12, consente quindi di rilevare come anche qui la netta maggioranza esprime giudizi positivi circa la soddisfazione e la percezione di essere valorizzati nello svolgimento de proprio lavoro all'interno di Primavera 83, mentre una percentuale vicina al 17% si posiziona nella sfera di un giudizio neutro. Quest'ultima rispecchia l'andamento generale delle risposte alle domande numero 4,5,6 mentre per quanto riguarda la domanda numero 7, relativa alla soddisfazione percepita al termine della giornata lavorativa, emerge una percentuale più elevata, intorno al 27%, di risposte neutre.

Grafico 4.12



### III. SEZIONE: Relazioni

In questa sezione si cerca di comprendere quale sia la percezione dei lavoratori circa le relazioni costruite nell'ambiente di lavoro a un livello generale (Grafico 4.13), più nello specifico coi colleghi con cui si lavora quotidianamente (Grafico 4.14), nei confronti della dirigenza (Grafici 4.15 e 4.16); infine la possibilità di conciliare lavoro e vita privata (Grafico 4.17).

Grafico 4.13



Grafico 4.14

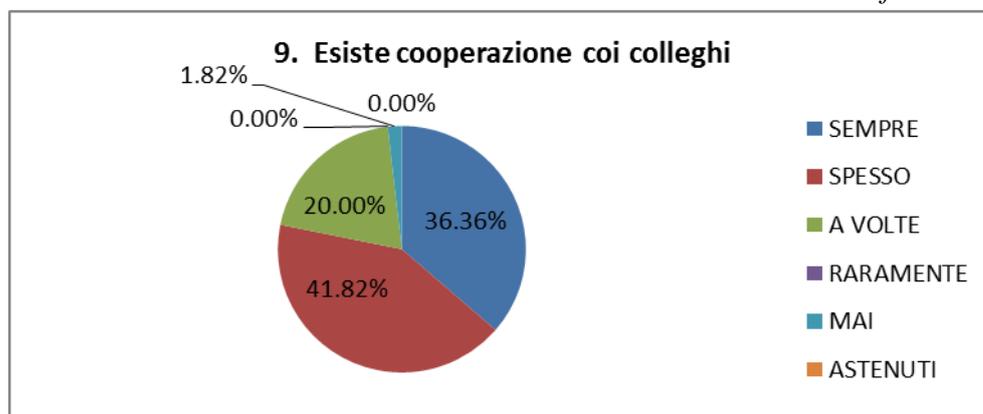


Grafico 4.15

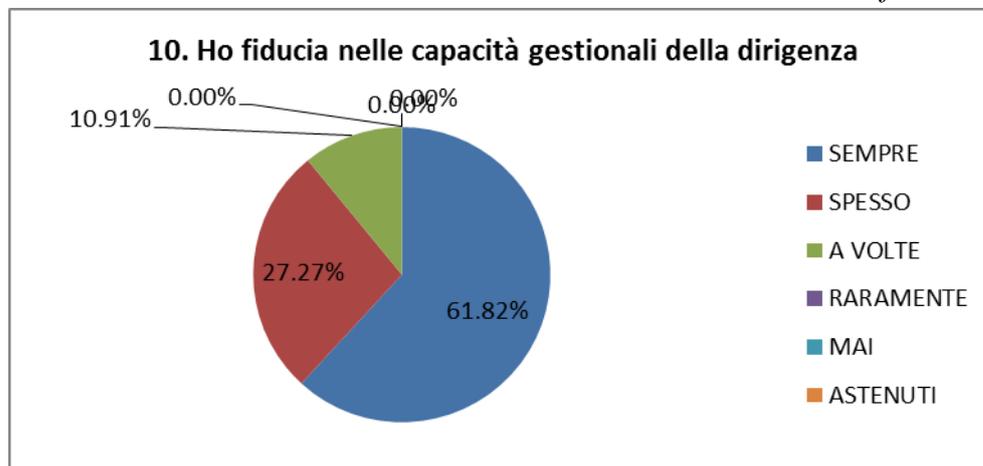


Grafico 4.16

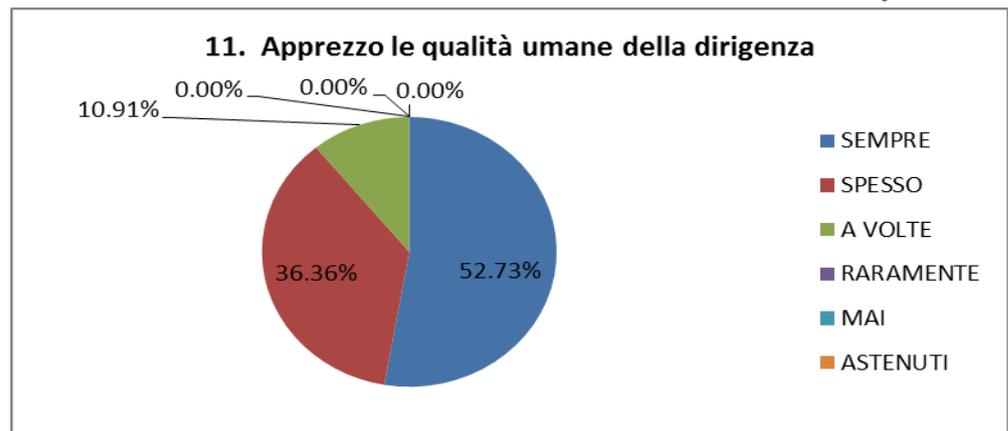
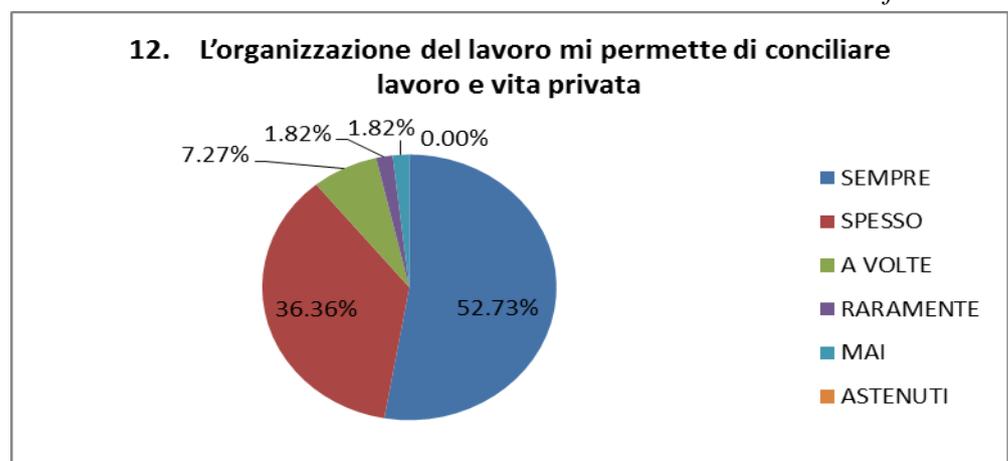
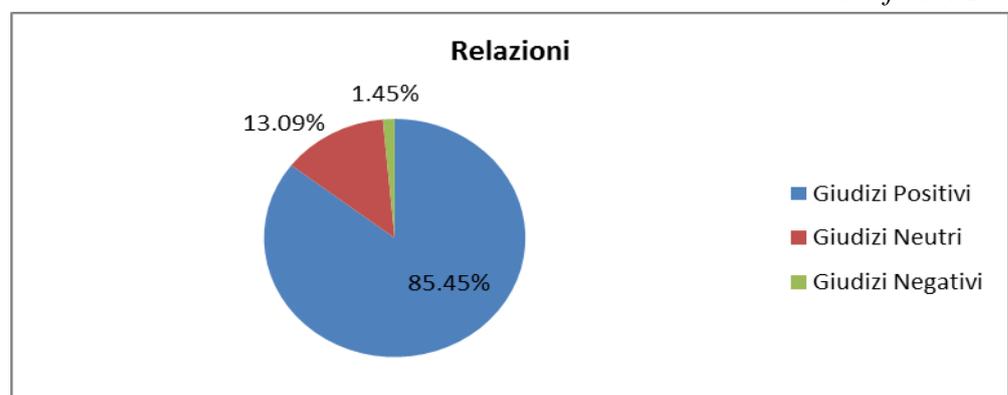


Grafico 4.17



Così come sintetizzato anche dal Grafico 4.18 si riscontra una netta maggioranza di giudizi positivi in tutti gli ambiti delle relazioni indagati. Ciò indica che l'organizzazione del lavoro lascia spazio alla nascita e alla coltivazione di relazioni tra colleghi ma anche che viene percepita positivamente la relazione con la dirigenza che ottiene apprezzamenti sia per quanto riguarda le qualità gestionali che umane.

Grafico 4.18



IV. SEZIONE: Utilità sociale, senso di appartenenza e commitment.

In quest'ultima sezione viene considerata la percezione dell'utilità sociale dell'organizzazione nei confronti del contesto esterno (Grafici 4.19 e 4.20), il senso di appartenenza e la percezione di contribuire individualmente collettivamente al raggiungimento della mission (Grafici 4.21, 4.22, 4.23).

Grafico 4.19

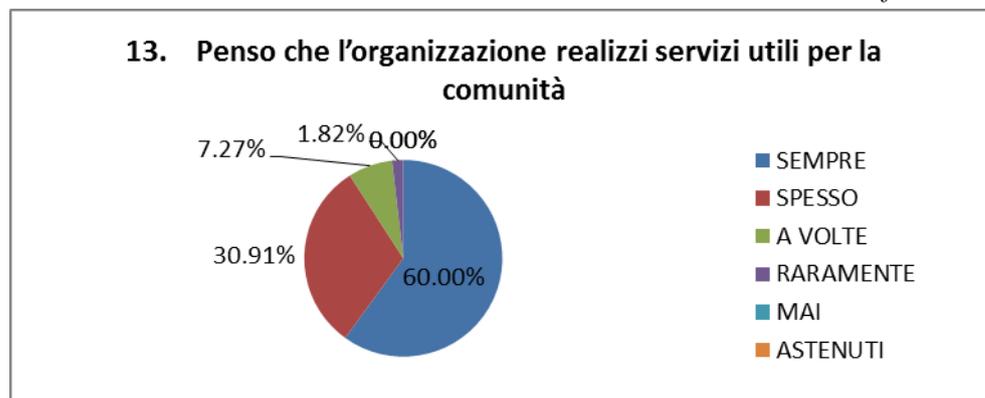


Grafico 4.20

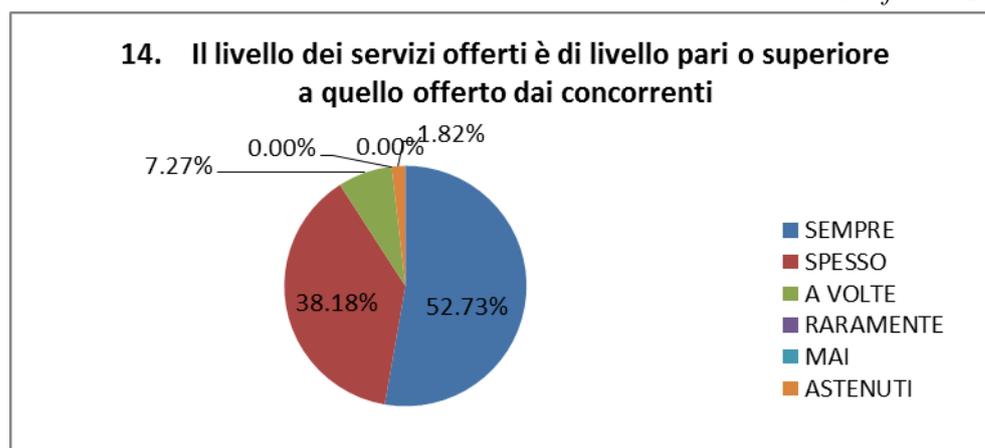


Grafico 4.21

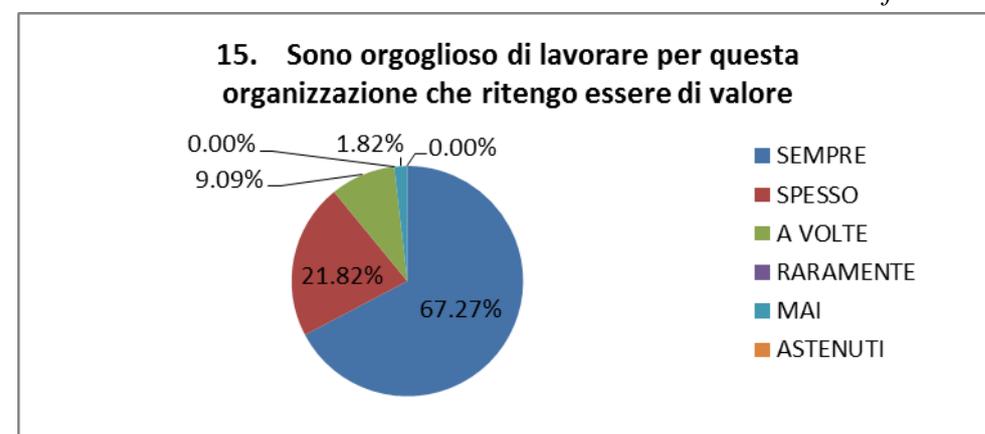
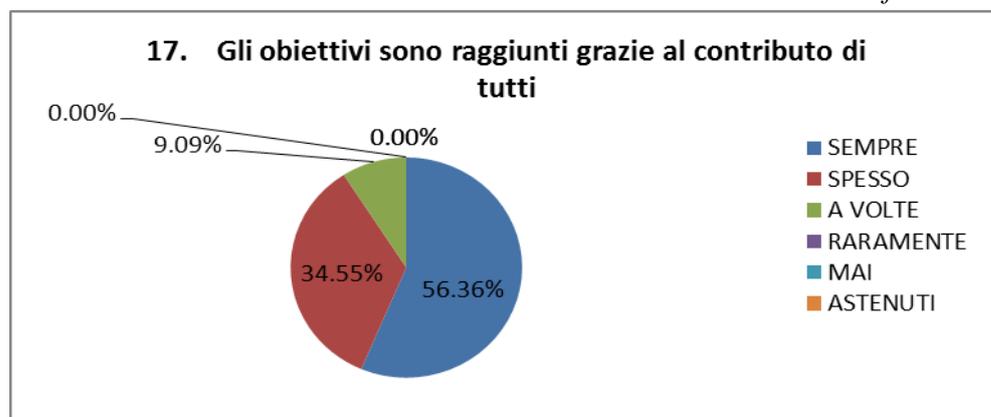


Grafico 4.22

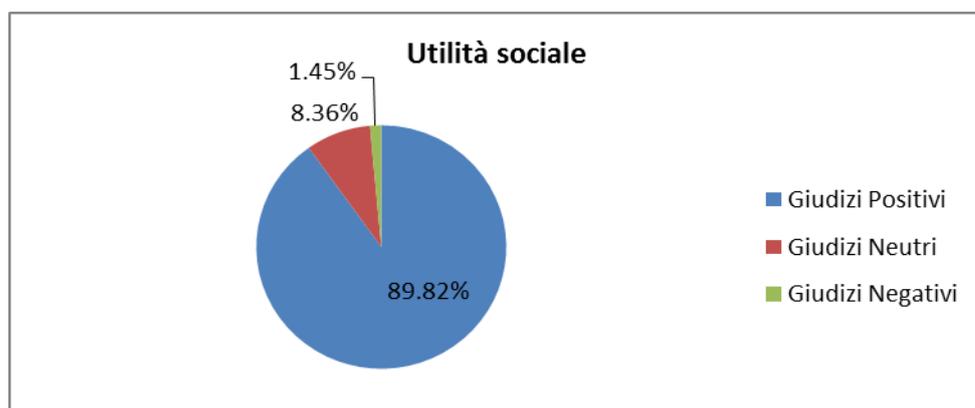


Grafico 4.23



Come evidenziato dal Grafico 4.24 anche per i dati relativi a questa sezione il giudizio è in linea di massima positivo. Trova spazio una certa quota di giudizi neutri che si attesta comunque intorno a un valore contenuto del 8%. Il risultato denota una certa convinzione degli intervistati circa il valore della cooperativa sia per quanto riguarda la sfera dei servizi offerti sul mercato e alla comunità che come organizzazione capace di raggiungere i propri obiettivi grazie al contributo di ciascuno dei suoi membri.

Grafico 4.24



## 4.6 Primavera 83 e la fedeltà alla mission

A questo punto, dopo che è stato definito l'assetto organizzativo della cooperativa, individuati gli stakeholder e la natura delle relazioni con essi intrattenute è possibile riallacciarsi alla questione posta nei capitoli precedenti circa la natura della cooperativa Primavera 83 di organizzazione Mission oriented e la sua persistenza di tale caratteristica a 30 anni dalla sua nascita.

I dati analizzati consentono di individuare quali sono le leve gestionali che vengono sfruttate per mantenere salda la vocazione organizzativa e scongiurare il fenomeno del mission displacement.

In particolare ora ripercorrendo le cause scatenanti del fenomeno del mission displacement analizzate nel secondo capitolo si evidenziano quali sono i punti di forza o le criticità nell'organizzazione.

**Sacrificio delle aspettative dei lavoratori:** dai dati raccolti tramite la somministrazione dei questionari non è emersa insoddisfazione da parte dei lavoratori che dimostrano anzi un radicato senso di appartenenza, una buona integrazione con gli altri membri dell'organizzazione e la consapevolezza che gli obiettivi vengono raggiunti grazie al contributo di ciascuno.

Inoltre da un'intervista più approfondita con la presidente si è potuta apprezzare una grande attenzione nei confronti del benessere dei lavoratori all'interno della cooperativa. Con particolare riferimento ai lavoratori svantaggiati vengono organizzati colloqui a cadenza quindicinale a cui partecipano il lavoratore, l'equipe del reinserimento, la psicologa del lavoro e il tutor. In queste occasioni si cerca di valutare tutti gli aspetti della permanenza all'interno della cooperativa: come va il lavoro, se ci sono problemi coi colleghi, col capo cantiere e nel caso emergano criticità si cerca di mettere il lavoratore nelle condizioni di poter comunicare il proprio disagio per risolvere i problemi. Talvolta capita addirittura che il lavoratore si apra a parlare di cose che esulano dal lavoro.

D'altra parte i capocantiere e i tutor partecipano a corsi di formazione specifici per poter affrontare al meglio anche le situazioni più complicate. L'attenzione alla persona e la sua valorizzazione consentono così di

aggiungere valore al rapporto di lavoro che non si limita ad essere uno scambio di prestazioni.

**Bilanciamento della pluralità di interessi confliggenti:** attualmente non emergono particolari situazioni di conflitto all'interno dell'organizzazione. La previsione di momenti di confronto formali e informali, sia all'interno dei vari gruppi di lavoro, che tra i membri che detengono maggiore responsabilità gioca sicuramente un ruolo determinante nel favorire un dialogo aperto a diverse prospettive.

Appare utile riferire di un particolare momento di vita della cooperativa durante il quale è stato necessario confrontarsi su priorità diverse. All'inizio degli anni duemila Primavera 83 ha intrapreso una collaborazione con la cooperativa "Sa Strigiula" offrendo le proprie competenze nella gestione del verde, nelle quali era tecnicamente migliore, e ricevendo aiuto tramite attività di formazione per il miglioramento della gestione dell'inserimento lavorativo dove Sa Strigiula era più competente. Nel giro di due anni Sa Strigiula cresce e si afferma, diventando uno dei maggiori concorrenti di Primavera 83. In questo contesto sono emerse prospettive contrastanti tra i soci di Cooperativa 83 poiché alcuni si preoccupavano di perdere commesse importanti altri, tra cui la presidente, non volevano cedere a uno stile di acquisizione ed esecuzione dei lavori non condiviso. Anche in questo contesto il dialogo e il confronto aperto ha permesso di non rinunciare ai valori di onestà a cui Primavera 83 si ispira e il tempo ha dimostrato che è stata la scelta giusta, infatti nel 2011, Sa strigula è fallita e parte del personale è stato assorbito da Primavera 83.

**Affrontare il cambiamento:** il traguardo dei trent'anni di vita raggiunti da Primavera 83 sono la prima testimonianza che l'organizzazione è stata capace fino ad oggi di affrontare le sfide che il tempo le ha messo davanti e di superarle positivamente, mantenendo e anzi rafforzando il proprio orientamento, specialmente se si considera che questi trent'anni sono stati caratterizzati da profondi e continui mutamenti di tipo sociale, economico, tecnologico. I dati relativi al fatturato e ai livelli occupazionali mostrano infatti che, seppure la cooperativa non sia stata immune dagli effetti della crisi economica, accusando dal 2008 un netto calo del fatturato per un

triennio, ha dimostrato di riuscire a invertire la rotta inaugurando il quarto decennio di vita con un trend in crescita che ha visto quasi raddoppiato il fatturato e il numero dei dipendenti, dato ancora più significativo se si considera che in questi anni sempre più imprese hanno invece dovuto abbandonare il mercato.

**Avvicendamento della Leadership:** la vita della cooperativa è stata segnata da due avvicendamenti nella leadership: il primo nel 1989 che ha visto il passaggio di testimone da Salvatore Perla a Carlo Tedde, il secondo nel 2003 da Carlo Tedde all'attuale presidente Maria Grazia Patrizi.

Proprio questo secondo passaggio, secondo quanto riferito dall'attuale presidente, è stato complesso ma ben gestito grazie alla lungimiranza di Tedde che lo ha preparato e accompagnato con cura. Infatti al momento del passaggio formale Patrizi era già vicepresidente e affiancava Tedde in un clima di grande collaborazione e intesa nonostante le diversità determinate anche dai percorsi formativi e lavorativi dei due. L'assunzione di sempre maggiori responsabilità dell'allora vicepresidente è stata determinata dalla scelta compiuta nel 1997 di entrare a far parte del Consorzio Solidarietà che assorbiva sempre più energie del presidente.

Nel 2003 avviene il passaggio formale della presidenza ma Tedde continua ad essere presente in Primavera 83 fino al 2010 come vicepresidente sia perché lui ci teneva che per cercare di costruire gradualmente il passaggio.

Il passaggio è stato dunque "accompagnato" sia per Patrizi che per il resto dei membri dell'organizzazione. Infatti la figura di Tedde era molto forte e godeva di grande apprezzamento. Questo ha determinato, soprattutto all'inizio, qualche incertezza. Ma è stato molto utile il fatto che lui sia rimasto per un periodo all'interno dell'organizzazione, ciò ha infatti permesso a Patrizi di conquistare rispetto e fiducia, pur nelle differenze di genere e professionale, senza creare una frattura nella continuità dell'orientamento e dell'agire organizzativo.

**Acquisizioni:** come accennato in precedenza, nel 2011 Primavera 83 ha acquisito la cooperativa Sa Strigiula, a seguito del suo fallimento, assorbendone il personale.

L'integrazione è stata molto complicata perché per i nuovi entrati i membri di Primavera 83 erano sempre stati visti, e continuavano ad essere, come i concorrenti, "gli antagonisti". Lo stesso valeva per i lavoratori di Primavera 83. Per favorire l'integrazione si è scelto di creare gruppi di lavoro misti coinvolgendo i nuovi operai in cantieri guidati dai tecnici di primavera 83. Nonostante gli sforzi, nei primi tempi, durante gli incontri periodici, si parlava ancora "di quelli di Sa Strigiula" ma l'impegno della dirigenza è stato tenace nell'affermare che tutti ormai erano parte di Primavera 83. Inoltre le 40 persone che sono state integrate avevano tutte storie problematiche e questo complicava ulteriormente l'inserimento. Secondo la prospettiva della presidente, ad oggi, non è stato raggiunto ancora un clima organizzativo ottimo, ma questo non scoraggia l'impegno continuo a migliorare.

La cooperativa non trascura di organizzare occasioni di incontro e condivisione, alcuni appuntamenti sono ormai diventati fissi come l'incontro prima del Natale dove ogni anno viene proposta la partecipazione alla Messa e a un momento di convivialità; l'anniversario della costituzione della cooperativa nel mese di maggio che ha visto nel 2013, in occasione del trentennio, i soci invitare a pranzo i dipendenti. Sono momenti di aggregazione e condivisione importanti attraverso i quali creare e condividere valori comuni che creano senso di comunità e che si rivelano efficaci solo con la partecipazione attiva di tutti ad ogni livello dell'organizzazione infatti come riferisce la presidente: "In questi momenti io prendo la parola, ma ognuno deve fare la sua parte, non può venire tutto dall'alto".

**Comunicazione della Mission:** a proposito di questo aspetto emergono le maggiori criticità. Infatti se dai risultati dei questionari somministrati ai membri interni dell'organizzazione emerge che esiste una tendenziale corretta percezione e interiorizzazione della mission di Primavera 83, emergono delle carenze per quanto riguarda la comunicazione all'esterno della Cooperativa. Da una riflessione compiuta all'interno dell'organizzazione emerge infatti la convinzione, e l'impegno in questo senso, che l'orientamento alla mission vada riaffermato quotidianamente nell'agire e nel credere che davvero, attraverso il lavoro, è possibile

l'integrazione di persone provenienti dalla tossicodipendenza, dal carcere o dalla sofferenza mentale. Impegno da ribadirsi poi nei momenti di incontro e formazione, ma anche comunicato all'esterno. Ci si era già mossi in questa direzione attraverso la redazione del Bilancio Sociale per l'anno 2007, ma l'iniziativa non ha avuto continuità.

A conclusione di questa analisi si può quindi rilevare come la cooperativa Primavera 83 vive la sua identità di organizzazione Mission oriented nello sforzo quotidiano di perseguire con coerenza la propria missione.

A tale fine è stata capace, nei suoi trent'anni di vita, di creare validi processi e strutture che hanno consentito di mantenere saldo il proprio orientamento e di crescere come impresa. Tuttavia uno sforzo ulteriore per mantenere vivo, in un'ottica di continuo miglioramento, il suo peculiare orientamento organizzativo è individuabile nella redazione sistemica del bilancio sociale. Nella sua implementazione potranno così essere inserite le buone pratiche di dialogo, coinvolgimento e attenzione nei confronti degli interlocutori chiave che di fatto sono già attuate, soprattutto per quanto riguarda la dimensione interna, ma si potrà andare oltre, incrementando il coinvolgimento e la comunicazione nei confronti dei soggetti esterni. Adottando una prospettiva di processo, ripetuto nel tempo, la redazione di tale documento potrà costituire un ulteriore elemento di forza dell'organizzazione che le consentirà di affrontare le sfide future potendo contare su una sempre crescente consapevolezza della propria mission e di avere le risorse necessarie per perseguirla efficacemente.

Il processo di rendicontazione in questione assumerà una duplice valenza: di strumento di monitoraggio della coerenza delle azioni programmate e realizzate rispetto alla mission; di strumento di verifica dell'effettivo suo perseguimento e del raggiungimento delle finalità che in essa sono individuate.

L'analisi condotta in questo lavoro rappresenta solo il primo passo verso una nuova sfida che permetterà a Primavera 83, anno dopo anno, di custodire e condividere con la comunità la ricchezza contenuta nella propria mission.

## Conclusioni

In questo lavoro si è incentrata l'attenzione sulle organizzazioni Mission-oriented che si caratterizzano per l'orientamento a una mission non identificabile con l'esclusivo obiettivo del perseguimento del profitto. L'analisi delle teorie riferite a tali organizzazioni ha permesso di mettere in luce la particolare esposizione a due fenomeni contrapposti: quello del mission displacement e quello del mission attachment.

Per mission displacement si intende la compromissione della mission nell'interesse dei ricavi che porta a una deriva organizzativa che si ripercuote sia sull'identità formale dell'organizzazione che sulle relazioni fiduciarie con i suoi stakeholder interni ed esterni.

Il mission attachment riferisce, invece, dell'attaccamento alla mission con un'accezione affettiva per riferirsi al ruolo che essa riveste come strumento in grado di fornire una chiara, affascinante affermazione dello scopo che l'organizzazione dichiara all'interno e all'esterno e attraverso la quale i suoi membri riconoscono il proprio ruolo per raggiungerlo.

La definizione dei due fenomeni denota una diversa dimensione del contesto di riferimento. Per quanto riguarda il mission displacement infatti, vengono considerati tutti gli stakeholder dell'organizzazione: interni ed esterni, comprendendo la totalità delle relazioni che essa intesse. La definizione di mission attachment risulta essere invece più circoscritta interessando solo i soggetti e le relazioni interne all'organizzazione. Tale differenza non impedisce, comunque, un accostamento dei due fenomeni, in direzioni diverse ma complementari: il mission attachment si configura infatti come fenomeno speculare al mission displacement, quando si consideri esclusivamente la dimensione interna all'organizzazione.

L'analisi della letteratura ha permesso di evidenziare i fattori chiave da considerare per il manifestarsi dell'uno e dell'altro fenomeno: aspettative dei lavoratori, bilanciamento di interessi confliggenti, gestione del cambiamento, nell'ambito della gestione ordinaria; operazioni straordinarie (fusioni, incorporazioni, acquisizioni) e avvicendamento nella leadership, nel verificarsi di eventi straordinari; comunicazione della mission, in entrambe le situazioni.

L'orientamento dell'organizzazione si sostanzia, di fatto, nell'orientamento dei soggetti umani che in essa operano e di tutti coloro che, a vario titolo, vi partecipano. Non basta quindi che l'organizzazione definisca e comunichi, una volta per tutte, la propria mission. Per far sì che questa continui a costituire l'orientamento organizzativo lungo tutta la sua vita è necessario identificare leve gestionali che la mettano continuamente al centro della propria azione.

Nell'ambito di tale ricerca è stato identificato il bilancio di missione come possibile strumento concreto in grado di definire chiaramente prima, ricordare e riaffermare poi, la ragione di fondo per cui l'organizzazione esiste e alla quale dovrebbero essere coerenti le motivazioni alla base dell'agire delle persone che in essa e con essa operano, in modo da perseguire efficacemente ed efficientemente gli obiettivi prefissati.

Sono stati quindi raffrontati prospettive e modelli di rendicontazione sociale presenti sia in ambito nazionale che internazionale e si è riflettuto sul ruolo del bilancio di missione nella relazione con gli stakeholder. Il Bilancio di missione è uno strumento che esplicita l'intenzione e la volontà dell'organizzazione di essere trasparente e di comunicare la propria mission e le modalità con cui essa viene perseguita svolgendo una funzione di legittimazione sociale che passa attraverso la creazione di fiducia in grado di sopperire alla frequente carenza informativa che può determinare negli stakeholder esterni sospetti e diffidenza. Perché ciò avvenga è però necessario che essi siano, in qualche modo, coinvolti nel processo di redazione, motivandoli a partecipare, prima, e a utilizzare, poi, lo strumento in questione. Per essere tale, non è sufficiente adottare un modello standard, talvolta spersonalizzato, ma è necessario compiere lo sforzo di individuare i modi e gli strumenti adatti all'unicità di ogni organizzazione per comunicare al suo interno e al suo esterno quale sia l'obiettivo di fondo dell'«essere organizzazione» e come si possa conservarlo nel tempo. Una simile impostazione dà rilievo non tanto al documento di per sé, quanto al processo di riflessione, analisi, misurazione, condivisione che crea la tensione continua e necessaria al rinnovamento della mission organizzativa ed al suo perseguimento, che la redazione del Bilancio può favorire. Esso può rappresentare, quindi, lo strumento in grado di prevenire ed evitare il fenomeno del mission displacement per la sua capacità di favorire un assetto

multistakeholder, preservare e valorizzare l'accumulazione di capitale sociale, costituendo la guida e il termine di paragone per un agire organizzativo coerente alla mission in quanto espressione dell'impronta unica che caratterizza l'organizzazione.

A questo punto del lavoro si è scelto di verificare empiricamente quanto rilevato nella letteratura attraverso lo studio della cooperativa sociale di tipo B "Primavera 83" che opera nel settore della progettazione e manutenzione del verde occupandosi di riabilitazione sociale e inserimento lavorativo con particolare attenzione alle situazioni di svantaggio ed esclusione sociale.

Lo studio ha permesso di individuare i punti di forza presenti nell'organizzazione che le consentono di mantenere saldo l'orientamento alla mission e le criticità su cui è possibile intervenire nell'ottica di un costante sforzo a migliorarsi.

È stato così possibile riscontrare che Primavera 83, nei suoi trent'anni di vita, ha creato validi processi e strutture che le hanno consentito di vivere con coerenza la sua identità di organizzazione Mission-oriented e al contempo di crescere come impresa come dimostrato dalle performance economiche e dai dati sull'occupazione in netta controtendenza rispetto all'andamento negativo del mercato.

In particolare, una gestione improntata al dialogo, all'onestà, al coinvolgimento e all'attenzione nei confronti degli interlocutori chiave, le ha permesso di affrontare le sfide quotidiane e di gestire eventi straordinari e complessi come l'avvicendamento nella leadership e l'acquisizione di un'altra cooperativa.

L'approfondimento dell'analisi ha permesso, tuttavia, di rilevare che se all'interno della cooperativa esiste una tendenziale corretta percezione e interiorizzazione della mission, le maggiori criticità emergono a proposito della comunicazione della Mission al suo esterno.

A questo scopo uno sforzo ulteriore per mantenere vivo, in un'ottica di miglioramento continuo, il peculiare orientamento organizzativo è individuabile nella redazione sistemica e sistematica del bilancio sociale attraverso il quale incrementare il coinvolgimento e la comunicazione nei confronti dei soggetti esterni.

Il processo di rendicontazione in questione dovrà assumere la duplice valenza di strumento di monitoraggio della coerenza delle azioni

programmate e realizzate rispetto alla mission; di strumento di verifica dell'effettivo suo perseguimento e del raggiungimento delle finalità che in essa sono individuate.

Adottando una prospettiva di processo, ripetuto nel tempo, la redazione di tale documento potrà costituire un ulteriore elemento di forza dell'organizzazione che le consentirà di affrontare le sfide future potendo contare su una sempre crescente consapevolezza, interna ed esterna, della propria mission. L'analisi condotta in questo lavoro rappresenta solo un primo passo verso una nuova sfida che permetterà a Primavera 83, anno dopo anno, di continuare a custodire e condividere con la comunità la ricchezza contenuta nella propria mission.

## **Bibliografia:**

Anteby, M.; Molnar, V.; (2012), "Collective memory meets organizational identity: remembering to forget in a firm's rhetorical history". *Academy of Management Journal*, 55 n.3, pp.515-540.

Argiolas, G.; (2013) *Management e orientamento sociale dell'impresa. Dispensa ad uso esclusivo degli studenti.*

Ashraf, N.; Bandiera, O.; Jack, K.; (2012), "No margin, no mission? A Field Experiment on Incentives for Pro-Social Tasks". *CEPR Discussion Papers*, 8834.

Balmer John M.T. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing Seeing through the fog". *European Journal of Marketing*, Vol.35 No. 3/4, pp. 248-291.

Balser, B.D.; Carmin, J.; (2009), "Leadership succession and the emergence of an organizational identity threat". *Nonprofit management & Leadership*, vol.20, n.2, pp. 285-301.

Bassi, Andrea; (2005); "Bilancio sociale, bilancio di missione, active's report. Il settore associativo: tra accountability e publicness", in Ecchia, G.; Marangoni, G.; Zarri, L. (a cura di); *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco Angeli, Milano.

Battilana, J.; Dorado, S. (2010) "Building sustainable Hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations." *Academy of Management Journal*, vol.24 n.1, 34-35.

Beim, A.; (2007), "The cognitive aspect of collective memory". *Symbolic interaction*, 30, 1, pp.7-26.

Brandsen, T., van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749-765.

- Brown, W.A.; Yoshioka C. F.; (2003); “Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention”. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 1, pp.5-18.
- Bruni,L.; S merilli,A; (2011); *La leggerezza del ferro*, Vita e Pensiero
- Brytting, T.; Trollestad, C., (2000), “Managerial Thinking on Value-Based Management”, *International Journal of Value Based Management*, 13, pp.55-77.
- Cooney, K. (2006). “The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a U.S. hybrid organization caught between two fields”. *Voluntas*, 17, pp. 143–161.
- Corley, K.; Gioia, D.; (2004); “identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off”. *Administrative Science Quartely*, 49, 2, pp.173-208.
- Drucker, P.; (1973); *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Harper & Row, New York.
- Ecchia,G.; Marangoni, G.;Zarri,L.,(a cura di); (2005); *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco angeli,.Milano.
- Elstak, M.N.; (2008); “The Paradox of the organizational identity field”, *Corporate reputation Review*, 11.3, pp.277-281.
- Fottler, M. D. (1981), “Is management really generic?”. *Academy of Management Review*, 6 (1), pp. 1–12.
- Gioia, D.A.:(1998), “From Individual to Organizational Identity” in Whetten, D.A. ; Godfrey,. (a cura di), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversation*. Foundations for Organizational Science, London.
- Gioia, D.,A.; Schultz, M.; Corley K.G.; (2000), “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”. *The Academy of Management Review*, vol.25, n.1, pp. 63-81.

Godfrey, P.C.; Identity in Organizations: Building theory through conversations; *Foundations for Organizational Science*, pp.17-30.

Golin, E.; Parolin, G.; (2005); “L’accountability nel bilancio di missione: il metodo RainbowScore”, in in Ecchia,G.; Marangoni, G.; Zarri, L. (a cura di); *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco Angeli, Milano.

Grant, A.M.; Sumanth, J.J., (2009) “Mission Possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 94 n.4, pp.927-944.

Grassl, W. (2011) “Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World”. *Journal of Business Ethics*, 100, pp. 109-123.

Hansmann H.B., (1980), “The Role of Nonprofit Enterprise”, *Yale Law Journal*, 89, pp. 835-901.

Hansmann, H.B., (1996), “The Ownership of Enterprise”, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Hinna, Alessandro; (2005); “Rendicontazione sociale e tassonomie organizzative. Il bilancio di missione nelle fondazioni italiane tra governance e accountability” in Ecchia,G.; Marangoni, G.; Zarri, L. (a cura di); *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco Angeli, Milano.

Jacobs, J. (1992). “Systems of survival: A dialogue on the moral foundations of commerce and politics. New York: Vintage Books.

Kim, S.; Lee, J.; (2007), “Is Mission Attachment an Effective Management Tool for Employee Retention?: An Empirical Analysis of a Nonprofit Human Services Agency”. *Review of Public Personnel Administration*, 27, 3, pp.227-248.

Kotler, P.; Gertner, D.; (2002), “Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective”, *The Journal of Brand Management*, Vol.9 n.4, pp. 249-261

Lauring, J.; Thomsen, C.; (2008). “Ideals and practice in CSR identity making:the case of equal opportunities”; *Employee Relations*, 31 n.1, pp.25-38.

Molteni, Mario (2009), “Aziende a movente ideale”, in Bruni, L.; Zamagni, S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma.

Ospina, S.; Diaz, W.; O’Sullivan, J.F.; (2002) “Negotiating accountability: Managerial sons from identity-based nonprofit organizations”. *Non profit and Voluntary sector Quartely*, vol.31, n.1

Pearce, J. A.; David, F. (1987), “Corporate mission statements: The bottom line”. *Academy of Management Executive*, 1(2), pp. 109-116.

Preston L.E. 1998 Agents, stewards and stakeholders, academy of management review, 23 in Livia 2005 pag.173

Pucci, L.; Vergani, E. (a cura di), (2002), *Il bilancio soci l terzo settore, guida pratica alla redazione*, Egea, Milano.

Rauch, A.; Wicklun, J.; Lumpkin, G.T., Frese M; (2008) “Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestion for the future”; *Entrepreneurship Theory and Pratiche*, 3/33, pp.761-787

Sacco, P.L.; Zarri,L. (2006), “Perchè esiste il settore non profit?” *Working Paper Università Luav di Venezia*, n.29

Selznick, Philip; (1957) ; *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York.

Tekula, R. (2010), “Social enterprise: Innovation or mission distraction?”. *Helene and Grant Wilson Center for Social Entrepreneurship*, Pace University, New York.

Viviani, M. (2003); “Il Bilancio sociale come agenda”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n.196.

Wang, Y.; (2011), "Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individuals outcomes". *Journal of Business Ethics*, 101, pp.111-126.

Weisbrod B.A. (a cura di), 1998, *To Profit or Not to Profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge University Press, Cambridge.

Weisbrod B.A., (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Wood, G. Rimmer, M. (2003), "Codes of Ethics: What are they really and what should they be?". *International journal of Value based Management*; 16, 2, pp.181-195.

Yunus, M. (2008), *Vers un nouveau capitalisme*, JC Lattes, Paris (tr. It. "Un mondo senza povertà", Feltrinelli, Milano).