

*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

**CERIS**

ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

---

Rapporto Tecnico N. 7  
Dicembre 2006

**Le *mission* della Piazza dei Mestieri  
di Torino**

**Gian Franco Corio**

(Ricercatore Senior Associato di Ricerca al Ceris-CNR)

Via Real Collegio n. 30 – 10024 Moncalieri (TO) Italy  
Codice fiscale: 80054330586 Partita IVA: 02118311006  
Tel. +39 011 6824911 Fax. +39 011 6824966  
<http://www.ceris.cnr.it> [segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)

RAPPORTO TECNICO CERIS-CNR  
Anno 1, N° 7 Dicembre 2006

*Direttore Responsabile*  
Secondo Rolfo

*Direzione e Redazione*  
Ceris-Cnr  
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo  
Via Real Collegio, 30  
10024 Moncalieri (Torino), Italy  
Tel. +39 011 6824.911  
Fax +39 011 6824.966  
[segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)  
<http://www.ceris.cnr.it>

*Sede di Roma*  
Via dei Taurini, 19  
00185 Roma, Italy  
Tel. 06 49937810  
Fax 06 49937884

*Sede di Milano*  
Via Bassini, 15  
20121 Milano, Italy  
tel. 02 23699501  
Fax 02 23699530

*Segreteria di redazione*  
Maria Zittino  
[m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it)

**Copyright © Dicembre 2006 by Ceris-Cnr**

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.  
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

# **Le *mission* della Piazza dei Mestieri di Torino**

[The mission of Piazza dei Mestieri of Torino]

**Gian Franco Corio**

*Ceris-Cnr*

Via Real Collegio, 30

10024 Moncalieri (To) – Italy

Tel.: +39.011.6824.926; Fax: +39.011.6824.966

email: [g.corio@ceris.cnr.it](mailto:g.corio@ceris.cnr.it)

ABSTRACT. The mission of the Piazza dei Mestieri is the sign of the determination of management and is based on possible and probable elements. It has represented a difficult initiative with regard to strategies, organization, settlement of choices, competitive ambits and relative decisions about products, resources and competences.

## INDICE

<b>1. <i>Mission</i>, responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile .....</b>	<b>5</b>
<b>2. La <i>mission</i> della Piazza dei Mestieri.....</b>	<b>8</b>
<b>3. La <i>mission</i> dei finanziamenti della Piazza dei Mestieri .....</b>	<b>12</b>
<b>4. La <i>mission</i> e la comunicazione della Piazza dei Mestieri.....</b>	<b>14</b>
<b>5. Il valore della rete dei <i>partner</i> e la <i>mission</i> della Piazza dei Mestieri .....</b>	<b>17</b>
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>20</b>

## 1. Mission, responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile

Le imprese che inseriscono preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle proprie attività commerciali, produttive e nei rapporti con gli elementi del sistema sociale, acquistano la connotazione di essere organismi a “responsabilità sociale”, qualità che essi esprimono attraverso maggior investimento ed una maggiore considerazione nei confronti del capitale umano, dell’ambiente e dei rapporti con le altre parti interessate.

Essere “socialmente responsabili” per un’impresa significa anche considerare lo stretto collegamento che si instaura con situazioni di “sviluppo sostenibile”, elemento che si colloca nell’ambito delle politiche per la competitività delle imprese e del sistema economico.

In questo rapporto la sostenibilità assume il significato di “capacità” di un’organizzazione di continuare, nel tempo, le proprie attività, tenendo altresì conto, in maniera adeguata, dell’impatto che queste ultime hanno sul capitale naturale, sociale e umano.

La responsabilità sociale riguarda quindi le modalità di integrazione dei “timori” di natura etica nella visione strategica d’impresa ed esprime la volontà di gestire efficacemente le problematiche di impatto sociale che si presentano nell’azienda e nelle sue zone di attività.

Lo sviluppo di comportamenti “socialmente responsabili” da parte delle imprese che vogliono corrispondere alle attese economiche, ambientali e sociali dei propri portatori di interesse, massimizza le opportunità nel lungo periodo e raggiunge, contemporaneamente situazioni di vantaggio competitivo.

Nel caso della Piazza dei Mestieri l’attività di formazione, è il *core* della Fondazione che agisce in un tessuto sociale al quale afferiscono soggetti diversi molto attenti all’operato imprenditoriale della Fondazione.

La Piazza ha quindi dedicato parte della propria attività al mantenimento delle relazioni con il territorio metropolitano, proprio perché l’attenzione prestata dall’Istituzione agli *stakeholders* ha rappresentato un elemento di cruciale importanza per questa impresa sociale in quanto lo sviluppo nel tempo, di relazioni positive con tali soggetti, ha costituito un valore aggiunto per la Fondazione.

Perciò la formazione della Piazza non è apprezzata unicamente per i contenuti, per l’immagine, o per la storia dei prodotti in sé, o per le caratteristiche “qualitative”, ma è stimata anche per le caratteristiche non materiali, e cioè per le condizioni di “fornitura” e per i servizi di assistenza e di personalizzazione.

Il livello di consapevolezza dei “produttori di formazione” e degli utenti-consumatori circa la centralità di tali aspetti ha definito la “tracciabilità storica” della catena dei processi che hanno portato alla realizzazione dei prodotti formativi.

È quindi chiaro come l’impegno “etico” faccia parte della catena del valore della Piazza e favorisca l’emergere di nuovi percorsi educativi e di leve competitive coerenti con uno “sviluppo sostenibile” per la collettività.

Ma il comportamento etico di un'azienda che faccia formazione interessa potenzialmente tutti i cittadini, ai quali non sono sufficienti astratte dichiarazioni di principi e di valori; essi esigono, infatti, un impegno credibile, frutto di una precisa politica manageriale e di un sistema aziendale organizzato a tal fine.

I benefici che la Piazza ha ottenuto adottando questa impostazione si riferiscono soprattutto:

- al miglioramento della partecipazione;
- allo sviluppo della fiducia;
- alla riduzione delle conflittualità;
- al consolidamento del rapporto con gli *stakeholders*;
- all'instaurarsi di rapporti di collaborazione e di arricchimento reciproco;
- al mantenimento di buone relazioni nel tempo;
- alla trasformazione del dialogo con il territorio.

La cresciuta attenzione per la responsabilità sociale e l'importanza di questo elemento nel raggiungimento di uno sviluppo sostenibile hanno quindi determinato nella Piazza il potenziamento di approcci e strumenti gestionali degli aspetti sociali e ambientali nell'ambito delle attività strategiche e competitive d'impresa.

Dal momento che le *performance* di un'azienda formativa, qual è la Piazza, dipendono da elementi di tipo intangibile quali:

- il valore della conoscenza;
- la capacità di innovare;
- il consenso e la fiducia degli *stakeholder*;
- la reputazione e la disponibilità a contribuire al benessere della comunità;
- l'adozione di sempre maggiori comportamenti socialmente responsabili;

in una prospettiva di sviluppo formativo e di creazione di valore, si genera un vantaggio competitivo per "l'azienda sociale".

Tra i benefici di un comportamento socialmente responsabile, i più importanti che riguardano la P.d.M. si riferiscono a diversi ambiti:

- in riferimento alle risorse umane ed al clima interno, le pratiche formative della P.d.M. contribuiscono a creare un ambiente di apprendimento e di lavoro sicuro e motivante, in linea con obiettivi di efficacia ed efficienza; si incrementano così le capacità della Fondazione di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato;
- nei confronti del "mercato" l'impegno della P.d.M. contribuisce a rafforzare il brand value attraverso lo sviluppo di rapporti stabili e duraturi con i consumatori/clienti basati sulla fiducia e la fedeltà di "marca";
- l'attenzione a principi di responsabilità sociale e ambientale rafforza la reputazione della Piazza in quanto impresa sociale e riduce i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di organizzazioni terze;
- in un quadro sempre più complesso e dinamico, dove le forme di dumping sociale ed ambientale creano disequilibri nella competitività, il senso di responsabilità espresso dalla Piazza rappresenta un elemento qualificante di differenziazione e

trasforma le minacce esterne in opportunità, nel rispetto delle regole di mercato e della sensibilità degli utenti;

- un ulteriore beneficio che può derivare da un comportamento socialmente responsabile è rappresentato dalla relazione che la Piazza è in grado di instaurare con le istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del profilo di rischio.

Naturalmente obiettivi simili presuppongono la presenza nella Piazza di una cultura d'impresa diffusa ed orientata al dialogo con gli *stakeholders*, sia interni e sia esterni, con la finalità di creare un contesto improntato alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni.

Si delinea così per la P.d.M. un quadro in cui prevalgono evidenze di “segno positivo”, dove i benefici derivanti da comportamenti socialmente responsabili ripagano l'Istituzione degli sforzi sostenuti e creano un vantaggio competitivo duraturo, dove l'attenzione alle istanze degli *stakeholders* consente di qualificare l'offerta della Fondazione in un mercato della formazione di riferimento.

La definizione della *mission* è risultato essere un aspetto importante per la Piazza perché ha rappresentato un momento di riflessione sull'impostazione di fondo che ha guidato la determinazione degli obiettivi e l'adozione delle scelte nel corso del cammino della Fondazione.

Per questa impresa sociale la definizione della *mission* ha rappresentato un'operazione fondamentale ancora più importante dal momento che questo elemento ha influito in modo forte sulla propria realtà e sull'esterno.

Nei confronti della comunità locale e del territorio più vasto, la Piazza ha espresso una dichiarazione di intenti del proprio impegno sociale e del ruolo che questa Istituzione si è voluta ritagliare nel miglioramento della qualità della vita e nel sostegno a categorie disagiate di cittadini.

La coesione delle risorse ed il “patto” con la città sono stati per la Piazza la conseguenza della trasmissione all'esterno, e della condivisione, dei motivi ispiratori e delle strategie utilizzate per perseguirli, obiettivo che è stato improntato alla massimizzazione dei propri scopi etici.

L'elaborazione della *mission* della Piazza, in quanto impresa sociale ha dunque significato la definizione della sua “identità profonda” cioè delle ragioni che ne hanno giustificato l'esistenza al di là degli obiettivi contingenti.

In particolare, la *mission* ha espresso la posizione della Fondazione in merito a due anime proprie di un'organizzazione non profit:

- quella sociale, che ha determinato la scelta dei valori ispiratori dell'agire della Piazza;
- quella economica, in particolare relativamente alle modalità con cui l'istituzione ha pensato di recepire ed attivare risorse nella prevalenza delle componenti etiche e sociali.

Gli obiettivi della Piazza sono dunque, prima di tutto, di natura “qualitativa”, in riferimento a traguardi quantitativi che hanno consentito di verificare il livello di qualità raggiunto, necessario come metro di verifica delle attività svolte, misurando

contemporaneamente la loro coerenza con il sistema dei valori dichiarati e i risultati sociali conseguiti.

## 2. La *mission* della Piazza dei Mestieri

Definire la *mission* della Piazza dei Mestieri<sup>1</sup>, pensata dal *top management*, ha significato identificare le direzioni di sviluppo della struttura, specificare gli scopi dell'esistenza della Fondazione e descrivere contemporaneamente le situazioni e gli obiettivi che si volevano raggiungere e le azioni e gli interventi possibili.

Le intenzioni dell'alta dirigenza hanno espresso le aspirazioni "aziendali" ed hanno sviluppato un attivo coinvolgimento di tutta la struttura nel definire le priorità, precisare le condizioni interne ed esterne ed evidenziare le linee guida del modello che si voleva attuare.

La *mission* della P.d.M., in quanto manifestazione della determinazione dirigenziale per il futuro, fondata sia sulla realtà e sia su quanto man mano si riteneva possibile e probabile, ha rappresentato un'iniziativa difficile per quanto ha riguardato la realizzazione delle caratteristiche strategiche ed organizzative auspiccate, nella definizione delle scelte e degli ambiti competitivi e nella decisione dei prodotti e della combinazione risorse/competenze.

La *mission* della P.d.M. è stata il prodotto delle percezioni e delle elaborazioni dell'alta dirigenza che ha ritenuto fondamentale comunicare al *middle management*, agli operatori ed agli utenti i contenuti in modo che le fasi dei processi fossero condivise e partecipate, per modificare le apprensioni nei confronti delle novità e per accrescere la fiducia nelle possibilità di successo dell'iniziativa.

Dai sentimenti affettivi che gli utenti avevano verso la struttura, nella quale "buttavano tutto, tutta la loro vita", il *top management* della Piazza ha derivato, in modo prepotente, la necessità di creare un posto dove poter far fermare i ragazzi anche dopo le attività formative e far le cose con loro, anche se non erano definite<sup>2</sup>.

Questi elementi hanno sicuramente influito sulla *mission* e sugli ambiti di definizione della struttura e delle attività e quindi sui programmi, sui contenuti dei "prodotti" e sulle modalità di erogazione dei servizi, mentre la pianificazione futura e la conoscenza delle occasioni e delle situazioni reali hanno richiesto un preventivo esame delle tipologie, del valore e della grandezza delle risorse.

"Dare ai ragazzi la possibilità di svolgere un'esperienza lavorativa vera, non simulata, ma allo stesso tempo anche un po' protetta, in modo che essi incontrassero la realtà così come era, dove però fosse possibile recuperarli costantemente", ha rappresentato un ulteriore aspetto nato dall'osservazione della realtà post formativa e si è concretizzato nella "fornitura" di un aiuto più strutturato per mezzo di un "luogo che

---

<sup>1</sup> Nelle pagine che seguono si parlerà di *mission* relative sia all'ambito formativo complessivo e sia a quello che può essere definito come filone produttivo.

<sup>2</sup> Dall'intervista rilasciata da Cristiana Poggio il 19 luglio 2006.



permettesse di fare più compagnia ai ragazzi, una vicinanza per più tempo all'interno del quale potessero inserirsi lavorativamente alla fine del percorso formativo<sup>3</sup>”.

Il procedere del progetto ha quindi sollecitato “fondatori” e ragazzi a finalizzare i progetti futuri all’attuazione degli obblighi della Piazza, effetto che è diventato un obiettivo condiviso.

Questa condizione ha creato nei fondatori della Piazza un senso di direzione comune, ha fornito loro le linee guida indispensabili per iniziare a dare significato a quanto essi andavano pensando ed ha loro permesso di cogliere le connessioni tra le azioni che la futura *mission* avrebbe indicato ed uno Scopo più grande.

Queste prime componenti della *mission* indicano quali sono stati per il *top management* i fattori considerati di successo e quali fossero invece le capacità e le abilità necessarie ad identificare e sviluppare gli scenari futuri.

Le scelte dei mezzi e delle capacità da sviluppare o da impegnare, hanno indicato quali fossero le abilità da incrementare o da definire ed hanno permesso di progettare una *mission* le cui caratteristiche avrebbero rappresentato le linee guida per la Piazza e cioè:

- la definizione delle dimensioni e dei contenuti del progetto, decisi in funzione delle risorse a disposizione;
- l’identificazione delle esperienze da attuare, sulla base della conoscenza della situazione in atto, degli obiettivi da raggiungere e dei bisogni degli utenti.

Da queste condizioni sono dipese quindi:

- le scelte delle opportunità;
- gli ambiti di confronto con il territorio;
- la decisione sui prodotti formativi, sulle risorse e sulle competenze;
- la determinazione dei concetti di riferimento necessari ad incrementare e rafforzare le attività in relazione allo schema generale che si andava delineando.

Sull’elaborazione della *mission* hanno influito inoltre i limiti ambientali ed il contesto nel quale la P.d.M. si è inserita, il modello organizzativo ed il sistema di valori di riferimento, la tipologia di prodotti e di servizi forniti, le risorse umane presenti nella struttura.

Altro elemento fondamentale, ritenuto essenziale e rilevato come esigenza è stato “l’aiuto da fornire ai ragazzi per entrare e stare nel mondo del lavoro, permettendo loro di fare un’esperienza protetta, da un lato e vera dall’altra”.

Gli elementi di sviluppo delle attività, conformi agli obiettivi del *top management*, definiti dal complesso di condizioni oggettive che hanno concorso a determinare le azioni, le situazioni e le decisioni organizzative interessanti per i “clienti” ed i fornitori della Piazza, hanno rappresentato un riferimento di quanto l’alta dirigenza ha pensato di realizzare, hanno costituito un’indicazione ed una guida per la pianificazione strategica, hanno coinvolto gli utenti ed orientato la formazione, hanno definito il livello di eccellenza che la P.d.M. voleva ottenere ed hanno rappresentato la base per stabilire un piano vincolante delle attività.

---

<sup>3</sup> Dall’intervista rilasciata da Dario Odifreddi l’11 agosto 2006.

Gli elementi della *mission* riguardante la formazione sono stati perfettamente identificati ed indicano specifiche linee di intervento.

“insegnare ai ragazzi a partire da compiti posti dalla realtà in quanto il compito non è qualcosa che è posto dal docente, che impartisce degli obblighi circa il lavoro da svolgere, ma nasce dalla realtà;

...già allora avvertivamo la necessità di ancorarci strettamente ad aspetti derivanti dalla realtà, volevamo proporre una formazione non accademica;

... se il ragazzo deve rispondere ad aspetti che emergono dalla realtà, si trasforma, e muta in modo abbastanza automatico, anche il ruolo del docente<sup>4</sup>; se invece l’obiettivo emerge dalla realtà, allora il docente diventa un aiutante, un consulente, che accompagna i ragazzi nel percorso formativo a rispondere alla realtà”<sup>5</sup>.

Queste idee-guida hanno definito i valori della *mission* per quanto riguarda l’impianto educativo, sottolineato le diversità dagli altri tipi di “educazione”, evidenziato le caratteristiche uniche di ciò che sarebbe stato fatto nella P.d.M., chiariti i contenuti dell’offerta formativa e rappresentato uno strumento di guida per il *middle management*, operatori ed insegnanti e di aiuto a prendere decisioni ed a sapere in che direzione andare.

In questo caso la *mission* ha esaltato la funzione del gruppo e della struttura mentre la conoscenza e la pratica acquisita hanno evidenziato le condizioni fondamentali per gestire gli “insegnamenti” e valorizzare le esperienze professionali nella definizione di rappresentazioni formative efficaci e condivise.

Una delle regole fondamentali dell’organizzazione della formazione prioritaria per l’alta dirigenza della P.d.M. stabiliva che “i ragazzi avrebbero studiato imparando ad usare la scienza e la tecnologia al servizio dei propri bisogni di apprendimento”.

La *mission*, a questo punto, ha determinato la struttura del *business*.

Il *core* dell’organizzazione della P.d.M. delineando gli scopi-guida per lo sviluppo della strategia, ha definito quali dovevano essere i fattori di successo, ricercato le opportunità chiave, scelto l’allocazione delle risorse e le modalità di soddisfazione degli utenti.

La *mission* della P.d.M., risultato di un lungo lavoro di preparazione e di socializzazione delle *mission* dei “fondatori”, ha sintetizzato le opinioni sul *business*, ha definito le aspettative circa i prodotti ed i servizi, ha identificato la tipologia ed il *target* dei futuri “clienti” ed ha stabilito i valori che avrebbero dovuto essere trasmessi (v. Figura 3).

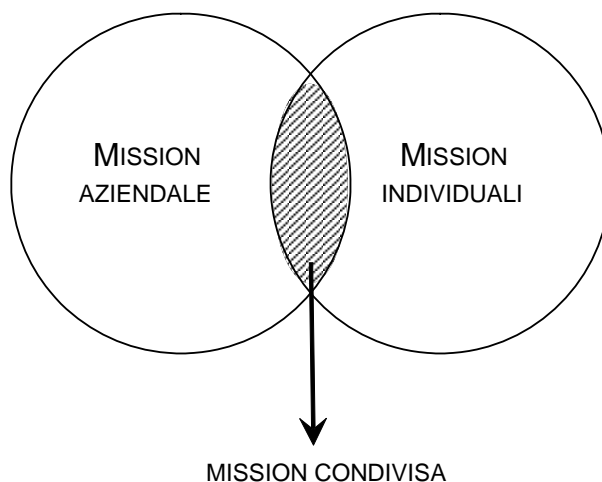
“L’idea era che i ragazzi, una volta imparato un mestiere all’interno della Piazza, potessero specializzarsi e che in alcuni dei settori della P.d.M. potessero nascere degli *spin-off* ristretti a speciali ambiti produttivi”<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Il docente nella scuola italiana è una persona che ha un grande potere; egli pone degli obiettivi, valuta, esprime un giudizio.

<sup>5</sup> Dall’intervista rilasciata da Cristiana Poggio il 19 luglio 2006.

<sup>6</sup> Dall’intervista rilasciata da Dario Odifreddi l’11 agosto 2006.

Figura 3 - La mission condivisa



Fonte: D'Egidio, Moeller (1992)

Questa frase condensa l'idea finale di *mission* della P.d.M. e dimostra la probabilità di funzionare del progetto che, fondandosi sul passato, viene proiettato nel futuro; tale motivo di fondo, indispensabile ed ispiratore, ha reso necessario focalizzare l'analisi dei processi non tanto su ciò che era stato fatto ma più su ciò che sarà fatto a favore di quelli che sono i clienti fondamentali.

La *mission*, in questo caso, si rapporta al contesto di riferimento e stimola lo sviluppo di iniziative coerenti con il progetto istituzionale di più ampio respiro.

La *mission* definita dal *top management* della P.d.M., si è quindi concentrata sull'aspetto formativo e sulla determinazione degli orientamenti culturali, elementi fondamentali che hanno guidato in modo consapevole le scelte.

Inoltre i comportamenti formativi, riferiti anche ai valori ed alle differenze culturali, hanno indicato il livello di diversità tra le scelte future e quelle in atto.

Il modello organizzativo cui all'inizio si è fatto riferimento è stato quello di Immaginazione e Lavoro, istituzione nella quale la *mission* veniva trasmessa "stando a contatto con le persone, trascorrendo una quantità di ore insieme, progettando comunemente le attività".

In questo modo, la *mission* era recepita e trasmessa in maniera "osmotica" e, tutti avevano perfettamente chiaro l'idea di educazione.

È chiaro che per la PdM, essendo una struttura più grande e di complessità maggiore, si è reso necessario trasmettere la *mission* a tutti i livelli della struttura affinché fosse condivisa.

Una considerazione va fatta e cioè che, al momento attuale, la mission della Pdm è chiara al top, (non tutto), ai ragazzi ed all'esterno, mentre, il *middle management* percepisce solo la fatica e considera soltanto l'aspetto formativo<sup>7</sup>.

### 3. La mission dei finanziamenti della Piazza dei Mestieri

La costruzione di un'esigenza su un desiderio e la comprensione attraverso l'esperienza sul campo dei problemi che si presentavano nelle fasi iniziali di strutturazione della Piazza hanno fatto sì che il *top management* procedesse, nella definizione delle *mission*, lungo due versanti: quello dell'organizzazione della formazione e quello della ricerca dei finanziamenti.

Nel primo caso si è curato l'aspetto educativo puntualizzando la struttura organizzativa e gestionale della la Piazza, la scelta del responsabile della formazione e dei responsabili delle varie aree, le uscite dei ragazzi, gli stage, il coinvolgimento delle aziende e la gestione dei fondi per pagare docenti e materie prime.

Il secondo aspetto ha invece riguardato l'attività finanziaria di *fundraising* con istituzioni, enti para-istituzionali, fondazioni bancarie, banche etiche, gli investimenti, le pubbliche relazioni con il sistema istituzionale ed infine la ricerca di fondi per finanziare lo *start-up*.

In questa attività la comunicazione della *mission* della Piazza "all'esterno" ha rappresentato uno strumento fondamentale nello sviluppo dell'organizzazione della Fondazione.

Tale azione ha fornito alle persone non coinvolte direttamente nella definizione della *mission* l'opportunità di conoscere le finalità della Fondazione, di chiarire i significati degli obiettivi e di comprendere l'influenza ed i benefici che l'Istituzione avrebbe esercitato sull'area metropolitana allargata.

Inoltre la partecipazione di soggetti politici, sociali ed economici avrebbe loro permesso, attraverso l'allineamento e la condivisione dei valori, di sentirsi partecipi del progetto e di cooperare all'iniziativa.

Valori, *vision* e *mission* hanno costituito e permeato l'identità della P.d.M. ed hanno inoltre rappresentato il collante che ha reso possibile al *top management* di agire all'esterno e di illustrare la nuova idea.

Gli elementi che hanno rappresentato lo scenario nel quale il *top management* si è mosso per ottenere fondi e finanziamenti sono stati:

- l'area socio-culturale alla quale i fondatori si rivolgevano;
- le differenti condizioni socio-economiche del territorio;
- il diverso tipo e grado di sviluppo dei mercati finanziari;
- la selezione socio-ambientale;
- l'orientamento etico e le caratteristiche organizzative e formative della Piazza.

Questa Istituzione finalizzata ad attuare cambiamenti strategici nel territorio attraverso la formazione, ha dovuto affrontare prioritariamente due situazioni critiche:

---

<sup>7</sup> Dall'intervista rilasciata da Cristiana Poggio il 19 luglio 2006.

- la rappresentazione all'esterno dell'ambiente, dei valori, della *mission* e delle capacità della Fondazione al momento di creazione e di costruzione e poi in maniera prospettica;
- la richiesta sollecita di contributi attivi e di partecipazione da parte delle forze sociali, politiche, amministrative e culturali dell'area metropolitana per implementare finanziariamente i piani definiti dal *top management*.

Da questa relazione sono seguiti intensi legami di reciprocità e di interdipendenza tra la Piazza ed i soggetti operanti nell'ambiente coi quali è stato attuato un attivo sistema di transazioni.

Al di fuori dei possibili vincoli che l'ambiente poteva porre allo sviluppo della Piazza il *top management* ha esercitato concretamente il proprio ruolo nella diffusione dei valori di base, nel far conoscere la *mission*, nel creare negli interlocutori il senso dell'identità e dell'appartenenza al progetto, attribuendo significati all'impresa ed ottenendo consenso nei confronti dei risultati che si volevano raggiungere.

La relazione a due vie è diventata, per la Piazza, l'elemento centrale nell'attività di "ricerca fondi" secondo una logica orientata a costruire rapporti duraturi ed a sviluppare risorse per creare valore.

La Piazza ha inteso con ciò non di realizzare semplici transazioni ma ha voluto stabilire relazioni finalizzate all'interpenetrazione reciproca della domanda e dell'offerta in un sistema di connessioni in continua ridefinizione che assicurasse all'Istituzione vitalità economica.

La percezione della valenza degli obiettivi, la chiarezza e la conoscenza delle motivazioni che sottostavano alle richieste ed una *mission* condivisa e partecipata hanno potuto attivare veramente le energie del partenariato finanziario verso un futuro progettato: la realizzazione dell'impegno della Piazza è diventata quindi per i partner anche un'avventura individuale carica di emozioni e di significati personali.

Lo scenario del futuro probabile e la "promozione" delle caratteristiche della Fondazione fatta dal *top management* hanno rappresentato fattori di successo determinanti e, per questo, la conoscenza approfondita della realtà della Piazza ha indotto banche ed enti creditizi etici ad associare alla "valutazione" della sostenibilità del progetto anche un valore etico e di impatto sociale e ambientale.

In particolare gli operatori finanziari, con il proprio intervento, hanno resa operativa la Piazza, in quanto attività economicamente vitale, con l'obiettivo di essere socialmente utili e non come semplice forma di beneficenza.

La conoscenza della Piazza e del suo "fare" trasmessa dal *top management* attraverso i significati conferiti ai valori della *mission* ha indotto "la finanza" alla trasparenza nei comportamenti verso questa realtà e le forme culturali della struttura.

In particolare le banche e le fondazioni bancarie sono state, nei confronti della Piazza, *stakeholders* particolarmente interessati alle attività ed hanno sviluppato la coscienza di partecipare ai bisogni ed ai vincoli di questa Istituzione e di dividerne le necessità attraverso il sostegno materiale e morale.

Senza questo appoggio l'organizzazione non sarebbe stata in grado di sopravvivere.

Infatti, la Piazza ricercando il consenso da parte degli *stakeholder* coinvolti o interessati al progetto, ha avviato un sistema di relazioni che si è inserito nelle proprie componenti istituzionali ed è diventato, attraverso la dimensione sociale e partecipativa dei propri membri, l'elemento di saldatura in una "rete" di rapporti e legami di tipo economico.

Gli *stakeholders* sociali, pur non partecipando direttamente alla gestione della Fondazione hanno mostrato il proprio interesse per le conseguenze che le attività della Piazza avrebbero riversato sul territorio, e, attraverso l'accordo e la condivisione delle idee della *mission*, hanno sviluppato modalità di rapporti innovativi mentre la completa conoscenza del progetto ha permesso di attivare comportamenti di solidarietà rivolti alla crescita dell'organizzazione dell'Istituzione.

La condivisione degli "ideali aziendali" da parte della finanza è stato inoltre uno strumento utile per definire il livello di coerenza complessiva che la Piazza ha manifestato nei confronti di questi *stakeholders*.

Questo processo, inserito in una rete di interazioni e rapporti di scambio con molteplici interlocutori sociali in grado di condizionare le sorti della Piazza, ha evidenziato il ruolo stabilizzante della *mission* funzionale all'Istituzione.

Un'attenta gestione di questo sistema di relazioni ha poi consentito alla Piazza di realizzare la *mission* e di ottenere le risorse e i contributi essenziali per la continuazione, nel tempo, delle attività e per il miglioramento della qualità della vita degli individui e dell'ambiente.

#### **4. La *mission* e la comunicazione della Piazza dei Mestieri**

La definizione della *mission* da parte del *top management* ha avuto la finalità di gettare le basi per la crescita sociale ed economica dell'Istituzione, di determinare le caratteristiche della struttura e di decidere circa le "abilità" degli operatori che, in quanto parti di un sistema, dovevano essere in grado di affrontare in maniera globale le problematiche istituzionali.

La definizione dei punti di forza e di crisi dell'organizzazione, in quanto uno dei compiti della *mission*, ha rappresentato un ambito sul quale il *management* ha dovuto esercitare un'azione attiva e risolutiva per attribuire valori e caratteristiche di qualità alle capacità di risposta.

La *mission* ha connotato il sistema di guida complessivo della struttura, comunicato gli scopi del proprio esistere ed esplicitate le proprie finalità in coerenza con le linee di indirizzo definite dalla *vision* espressa dal *top management*.

D'altra parte l'alta direzione non ha potuto ritenersi unica depositaria delle conoscenze utili per lo sviluppo della *mission* in quanto indicazioni e soluzioni sono venute da chi è vicino alle esigenze dei "clienti".

Le scelte hanno quindi tenuto conto anche delle persone più "calate nel business", mentre l'alta direzione ha avuto il compito di gestire la *mission*, creare un contesto

favorevole all'apprendimento ed allo sviluppo delle strategie aziendali, riconoscere e sostenere i modelli strategici emergenti.

Tuttavia, l'accento posto sull'imprenditorialità interna avrebbe rischiato di lasciare il *top management* con pochi strumenti per governare il processo di formazione delle strategie se non avesse trasferiti gli obiettivi a tutti i soggetti attivi, a titolo diverso, nella Fondazione.

L'attenzione posta sulla comunicazione ha evidenziato che tale elemento è stata una componente irrinunciabile per avviare e gestire consapevolmente la *mission* e, nel caso della Piazza, il processo di formazione.

Il percorso di gestione della comunicazione della *mission* ha quindi richiesto:

- di definire gli obiettivi e il campo d'azione della Piazza;
- di aprire il processo di formazione della *mission* al contributo di professionalità e competenze diverse presenti nella struttura, lasciando all'alta direzione un ruolo di orientamento e di guida;
- di coinvolgere le persone nella definizione del contesto all'interno del quale avrebbero dovuto operare.

Spostando l'attenzione sulla *mission* è possibile recuperare il percorso seguito dalla Piazza nei processi di pianificazione, nelle fasi di analisi esterna (analisi del settore formativo e previsione degli sviluppi futuri) ed interna (identificazione e valutazione delle competenze distintive), utilizzandoli in modo tale da:

- costruire un contesto che promuova e indirizzi le scelte e le iniziative delle persone a tutti i livelli;
- arricchire la raccolta e la elaborazione delle informazioni attraverso il coinvolgimento delle persone più vicine ai problemi della formazione;
- assicurare la partecipazione emotiva e quindi l'impegno delle persone in vista del raggiungimento degli obiettivi formativi di lungo periodo.

Per la Piazza dei Mestieri uno degli obiettivi di efficacia è consistito nel comunicare la *mission* a dirigenti, operatori ed utenti affinché essi, attraverso questa conoscenza, potessero sviluppare le proprie capacità lavorative, relazionali e creative.

Ciò ha significato per il *top management* partecipare a tutta l'azienda gli obiettivi e verificare che fossero condivisi da ogni ruolo ed ad ogni livello in quanto in base alle sue caratteristiche sarebbe stato possibile:

- progettare ed organizzare le operazioni;
- gestire i comportamenti;
- prendere le decisioni;
- ricercare la soluzione dei problemi;
- ridurre al minimo i rischi ed i fattori negativi ed esaltare al massimo i vantaggi ed i fattori positivi;
- attuare il cambiamento continuo;
- operare le scelte in base al sistema di valori organizzativi definito;
- incrementare le strategie per attuare gli obiettivi;
- "trascinare" gli operatori di tutti i ruoli e livelli nella costruzione di una *mission* comune e condivisa che tutta l'Istituzione avrebbe dovuto cercare di raggiungere con coscienza e volontà di riuscita.

La comunicazione della *mission* che inoltre tenesse conto attentamente ed accuratamente dei modelli culturali presenti nella Piazza avrebbe permesso:

- di identificare gli schemi interpretativi mediante i quali gli operatori si relazionavano nella e con l'azienda;
- di definire una struttura funzionale e conseguente alle scelte strategiche;
- di diminuire le opposizioni interne al cambiamento;
- di contenere le situazioni di instabilità e di distribuire le conoscenze.

Diventava quindi condizione irrinunciabile per la Piazza incrementare il consenso interno e la partecipazione all'azienda ed al successo dei progetti aziendali dipendenti dal livello e dall'intensità di trasmissione, conoscenza e condivisione interna della *mission*.

Le successive azioni di "allineamento" del *management*, del *middle management*, degli operatori e degli utenti della formazione alle linee guida ed ai valori espressi dalla *mission* ha richiesto, come prerequisito che la struttura definisse ed attuasse un sistema informativo e comunicativo che avesse la capacità di diffondere in tempo reale, nell'Istituzione ed all'esterno, gli obiettivi concreti ed aggiornati.

Uno dei principali compiti di un sistema informativo e comunicativo orientato a diffondere ad ogni livello e verso ogni componente della Piazza i valori della *mission* ha riguardato la raccolta dei dati relativi al clima aziendale.

Questi elementi rappresentano infatti sia la base della valutazione della distanza tra le percezioni di qualità che gli operatori potevano avere relativamente alle componenti delle proprie situazioni operative e le componenti la *mission* e sia l'insieme di riferimento necessario ad iniziare un'attività di miglioramento del clima interno.

Inoltre la composizione della *mission* ha dovuto considerare attentamente il *feedback* delle informazioni provenienti da dirigenti, quadri, utenti e dal territorio per diventare la *summa* delle *mission* individuali e perché l'operazione di allineamento potesse precisare e fissare i limiti delle *performance* organizzative.

Questa osservazione ha rafforzato i dirigenti e gli operatori inducendoli a definire un sistema formativo, e di conseguenza lavorativo, innovativo ed adeguato, disegnando, quindi, la struttura del business.

La comunicazione della *mission* ha inoltre dovuto considerare:

- la raccolta delle idee e dei giudizi, relativi ai prodotti, espressi dagli utenti della formazione;
- l'espressione delle attese circa la formazione stessa;
- il "valore" che gli utenti attribuivano ai servizi ricevuti.

La comunicazione della *mission* alle risorse umane operanti nella Piazza a qualsiasi livello organizzativo, ha avuto la funzione di ottenere che tutti disponessero delle informazioni necessarie per il più efficace perseguimento della missione e degli obiettivi aziendali ma soprattutto ha avuto l'obiettivo di creare nelle persone motivazioni, senso di appartenenza e coinvolgimento nei confronti del lavoro e della formazione.

Inoltre la Fondazione ha potuto far conoscere nei territori i valori dell'Istituzione, affermando, attraverso i propri comportamenti, un'immagine consona a quella che la Piazza voleva trasferire.



I contenuti della comunicazione sono quindi stati utili anche a rafforzare l'azione del *top management*, perché attraverso i messaggi veicolati, si è contribuito alla maturazione del senso di appartenenza e di responsabilità di *manager*, operatori ed allievi.

La comunicazione della *mission* all'interno è stata inoltre di supporto all'affermazione di un'immagine formativa positiva in quanto, agendo sul personale a diretto contatto con l'utenza, ha caratterizzato la qualità con l'efficacia dei comportamenti e delle attività.

La comunicazione infine ha rivestito un'importanza centrale nel processo di trasmissione dei principi della *mission* rivolto anche agli utenti che, di conseguenza, sono stati in grado di esprimere giudizi sulla qualità dei servizi ricevuti.

Essa infatti ha agito in modo diretto ed indiretto su entrambe le dimensioni della qualità giudicate dall'utente, ossia sulla qualità attesa e su quella percepita.

La comunicazione infatti ha effetto in modo diretto sulla qualità attesa attraverso le informazioni rivolte all'utente ed in modo indiretto sulla qualità percepita attraverso l'operato del personale che entra in relazione con l'utente.

In questo caso la comunicazione degli elementi della *mission* ha influenzato la qualità dell'immagine che gli utenti avevano della Piazza nel momento in cui formulavano le proprie aspettative sulla formazione ed il giudizio sulla qualità che essi ritenevano di aver effettivamente ricevuto.

Particolarmente delicata è stata la scelta dei contenuti dei messaggi perché molti sono stati i rischi di una comunicazione non in linea con i contenuti della *mission*, le strategie aziendali e le reali capacità di offerta della Piazza.

I messaggi comunicati ed i valori conferiti ai beni/servizi prodotti, avrebbero infatti potuto risultare non coerenti, in primo luogo tra di loro ed anche con la strategia di lungo periodo perseguita dalla Fondazione, nonché con un'immagine funzionale agli scopi aziendali.

Una gestione miope della comunicazione della *mission* avrebbe infine comportato un'immagine sbiadita, se non addirittura contraddittoria, della Piazza ed evidenziato un suo non chiaro orientamento operativo.

L'edificazione e il consolidamento di un'immagine che "promettesse" agli utenti comportamenti che si potevano poi rivelare diversi da quelli realmente posti in essere dalla Piazza potevano generare confusione e deteriorare la credibilità aziendale e la fiducia riposta dai vari portatori d'interesse.

## **5. Il valore della rete dei *partner* e la *mission* della Piazza dei Mestieri**

Uno degli elementi del successo fondativo e formativo della P.d.M. è rappresentato dalla rete solidale e strutturata di partenariato attivo composto dalle autorità locali, dai servizi sociali, dalle banche e fondazioni, dalle associazioni e dal settore privato che sono risultati fondamentali per lo sviluppo della Piazza dei Mestieri come centro integrato di formazione.

La partecipazione della Piazza alla vita della comunità territoriale allargata ha, di converso, rappresentato un fattore sostanziale per lo sviluppo del dialogo con diversi attori politici, economici, sociali e territoriali.

La considerazione e la condivisione di obiettivi e valori che l'ampio contesto ha dimostrato nei confronti della piazza sono stati gli ingredienti che hanno completato la *mission* che è stata così consolidata già nella fase progettuale, partendo dalla valorizzazione dei rapporti con le realtà con le quali era stata stabilita una consuetudine al dialogo e alla cooperazione.

Occorre sottolineare che, se la parola "rete" sembra essere usata prevalentemente come elemento organizzativo o comunicativo, nel contesto della P.d.M. tale termine ha assunto una valenza e un'accezione più ampia.

La rete ha, infatti, rappresentato un insieme di rapporti, di persone, di enti che si sono "associati" per affermare una loro presenza sintetizzabile con lo slogan: "fare con".

Un mettersi insieme, talvolta fuori degli schemi organizzativi classici, per il raggiungimento di un "bene comune", in questo caso per il bene del singolo ragazzo.

Il "fare con", il farsi compagno di un pezzo di strada, è il metodo che ha connotato tutte le relazioni della Piazza, quelle dei *tutor* con i ragazzi, quelle degli artigiani che si sono resi disponibili ad insegnare un mestiere ed anche quelle delle autorità che si sono assunta la responsabilità di favorire un reale processo di sussidiarietà, sorreggendo l'iniziativa della P.d.M. considerata in grado di fornire risposte concrete a bisogni emergenti del territorio.

Si è inoltre dovuto "fare con" le famiglie che sempre più spesso hanno denunciato un'incapacità a (sop)portare la responsabilità dell'educazione dei figli, sorreggendole ma senza sostituirsi a loro.

Si è dovuto "fare con" i servizi sociali, i centri di aggregazione giovanili, le parrocchie, gli enti che per primi hanno percepito situazioni di disagio e si è dovuto anche "fare con" le scuole (medie e superiori), istituendo percorsi di studio alternativi a quelli istituzionali.

Si è dovuto "fare con" gli artigiani, le imprese e le loro associazioni:

- per verificare e analizzare le carenze nelle competenze e il disallineamento tra domande ed offerte di lavoro;
- per costruire con loro percorsi di apprendimento rispondenti alle esigenze del tessuto imprenditoriale;
- per definire percorsi per coinvolgere gli imprenditori e le diverse professionalità presenti nelle imprese nei processi formativi in senso stretto, nel dialogo sui percorsi educativi che si sviluppavano nella Piazza, nella pluralità di iniziative in cui si andava estrinsecando la vita stessa della Piazza.

Con questa metodologia di approccio e coinvolgimento la Piazza ha quindi accresciuta la propria capacità ed ha costruito nuove "maglie comunicative" adeguate agli obiettivi che la *mission* andava definendo.

Il raggiungimento efficace di tale obiettivo ha significato per l'Istituzione di dovere definire nuove modalità di collaborazione e cooperazione tra attori pubblici,

economici e sociali per produrre effetti positivi all'interno e contribuire a creare un nuovo "capitale" della Piazza.

Il lavoro di rafforzamento e di costruzione di questa rete di rapporti non è stato un compito facile anche perché la "coalizione di forze" che vi ha partecipato ha dovuto essere rafforzata nel tempo.

Per non morire di entropia la Piazza si è raccordata quindi con i soggetti-rete istituzionali, culturali, economici e sociali, rivolgendosi ad un partenariato ampiamente rappresentativo di interessi pubblici e privati, incentivando processi di coesione e di integrazione.

Il vitalismo della Piazza, le sue vocazioni e potenzialità hanno permesso di costruire una "piattaforma integrata" in grado di soddisfare le esigenze degli utenti e del territorio e di sviluppare quindi una direttrice culturale della filiera formativa inserendo i diversi contributi nello sviluppo di un reticolo informativo.

Il raggiungimento di tale obiettivo ha creato, di conseguenza, un'interdipendenza tra infrastrutture, capitale umano e comunicazione che ha contribuito a definire le strategie della Piazza ed a diffondere la cultura della comunicazione.

Il salto di qualità, verso l'esterno della struttura, è avvenuto quindi considerando il contesto composto da enti locali, università, ministeri, enti di ricerca ed ha chiamato al protagonismo attivo tutti i soggetti della filiera già in atto, per cui il valore aggiunto della costruzione della rete è dipeso dall'integrazione tra processi eterogenei

L'assunzione di responsabilità, la consapevolezza, l'ampiezza e la rappresentatività del partenariato, e la qualità dell'integrazione che ne è derivata, sono state risorse che hanno favorito le potenzialità di crescita della Piazza, hanno rappresentato gli ingredienti principali per combinare insieme risorse locali e sovralocali, pubbliche e private ed hanno sviluppato coerenza interna a ciascuna istituzione e nei rapporti tra loro e la Piazza.

In questo modo si è superato il settorialismo tipico dei momenti di ideazione di un nuovo progetto e si è sviluppata tra pubblico ed Istituzione la capacità di lavorare insieme, di costruire una rete di cooperazione ed anche informativa, condizione necessaria perché la Piazza potesse rispondere con efficienza alle esigenze di utenti diretti, di cittadini, di imprese e di istituzioni pubbliche, politiche e sociali.

Un'effettiva cooperazione interistituzionale ha permesso di "fare rete" e di configurare un sistema cardine di un moderno sistema collaborativo, di definire un insieme inclusivo ed aperto a tutte le componenti della società, valorizzando la Piazza come risorsa formativa.

In questo sviluppo la Piazza ha svolto una funzione di regia armonizzando gli sforzi e l'impegno dei vari attori, ottimizzando le risorse ed operando secondo il principio dell'economicità e della sostenibilità.

La rete condivisa ha permesso di definire un flusso di informazioni virtuoso e di acquisire la coscienza della necessità di uno sforzo comune che ha riconosciuto l'integrazione come un "diritto" del territorio, degli utenti e delle imprese e come parte integrante del servizio che la Piazza intendeva fornire.

La rete di comunicazioni rappresenta così un prerequisito per una reale partecipazione del territorio alle politiche formative e un potente strumento per la costruzione del “capitale sociale” che è alla base della qualità della vita del territorio stesso.

L’investimento sulle risorse umane ha rappresentato poi un elemento propulsivo di organizzazione dei processi della Piazza, di valorizzazione del lavoro e delle competenze interne ed ha offerto a *manager*, capi intermedi ed operatori un’organizzazione e le linee guida dei processi che li hanno aiutati ad esprimere e a valorizzare il proprio potenziale e la propria professionalità.

Infine attraverso la comunicazione, la comunità della Piazza ha sviluppato le motivazioni e trasmesso il senso di coinvolgimento nell’organizzazione, in modo che tutti all’interno, disponendo delle informazioni necessarie, potessero perseguire in maniera efficace la “missione” e gli obiettivi “aziendali”.

Inoltre la Piazza, attraverso la rete, ha proiettato all’esterno i propri valori positivi ed ha mostrato, mediante i comportamenti dei partecipanti all’organizzazione, un’immagine consona a quella che voleva trasferire, azione che ha rafforzato le attività del personale e contribuito alla maturazione del senso di appartenenza e di responsabilità.

### Riferimenti bibliografici

- Bramanti A., Odifreddi D. (2003), (a cura di), *Istruzione formazione lavoro: una filiera da (ri)costruire. L’esperienza lombarda e la sfida della riforma*, Milano, Franco Angeli.
- Bramanti A., Odifreddi D. (2006) (a cura di), *Capitale umano e successo formativo. Strumenti, strategie, politiche*, Milano, Franco Angeli, in corso di stampa.
- Corio G.F. (2005), “Le metodologie di valutazione dei centri servizio per il lavoro: la costruzione della griglia di valutazione”, in G. Vitali, E. Ragazzi (a cura di), *I fabbisogni formativi dei soggetti deboli*, Milano, F. Angeli.
- Corio G.F. (2006), “La *mission* manageriale risorsa delle aziende”, *Working Paper CERIS-CNR*, Moncalieri (To), n. 14.
- Pilotti L. (1990), “Dall’impresa-struttura all’impresa-progetto: dalle transazioni ai linguaggi nelle forme di impresa a rete”, *Economia e Politica Industriale*, n. 65.
- Scott C. D., Jaffe D. T., Tobe G. R. (1993), *Organizational Vision, Values an Mission*, Crisp Publications, Inc. Menlo Park, Cal., Usa.