

*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

**CERIS**

ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

---

**Rapporto Tecnico N. 6**  
**Dicembre 2006**

**La Piazza dei Mestieri di Torino:  
l'origine dell'idea**

**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° 6 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.

# La Piazza dei Mestieri di Torino: l'origine dell'idea

[The idea 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 aim of this report is to illustrate the links between the development of the Piazza dei Mestieri and the identity and the culture of its area. The aim is also to clarify the "sense" of the values and the image of Piazza. At last, to define the system of relationships and the self-expansion of the structure, showing the style of life of the Foundation.

**Dicembre 2006**

## INDICE

1. Lo scenario della Piazza dei Mestieri .....	5
2. L'identificazione dei valori della Piazza dei Mestieri .....	9
3. La <i>vision</i> della Piazza dei Mestieri .....	12
Riferimenti bibliografici .....	15

## 1. Lo scenario della Piazza dei Mestieri<sup>1</sup>

L'inserimento dei giovani nella società e nel mercato del lavoro rappresenta una sfida centrale nella strada verso l'inclusione sociale e verso il successo formativo sia per l'Unione Europea e sia per l'Italia.

Le economie hanno sempre più bisogno di giovani efficacemente inseriti nei contesti lavorativi per contrastare le conseguenze sul mercato del lavoro causate dall'invecchiamento della popolazione, da un'intensa denatalità e dall'allungamento delle speranze di vita.

In un'economia basata sulla conoscenza il capitale umano rappresenta la principale risorsa, fattore di crescita e di coesione sociale.

Tuttavia nel sistema dell'istruzione/formazione rimangono pesanti zone d'ombra e la formazione di base è in grave crisi, più come metodo che come esito.

Il sistema dell'obbligo formativo lascia troppi ragazzi per strada per quanto riguarda la componente scolastica e patisce di fenomeni tipici di una "selezione avversa" nella sua componente di formazione professionale: quest'ultima, infatti, è ancora scelta dai ragazzi che presentano gravi problemi<sup>2</sup>.

La "dispersione scolastica", cioè l'incidenza delle ripetenze e degli abbandoni sul sistema scolastico<sup>3</sup> è un fenomeno molto complesso ed articolato che negli ultimi 30 anni si è "evoluto" in negativo: infatti, oggi, oltre alle ripetenze ed agli abbandoni, si considerano come parte del concetto di dispersione scolastica anche le irregolarità della frequenza ed il ritardo relativo all'età anagrafica.

Situazioni di rischio educativo, dipendenti da insiemi di fattori negativi, scolastici ed extrascolastici, possono comportare disagi, demotivazione e disturbi nel processo di formazione degli alunni.

Individuare le situazioni di rischio, analizzarle, mettere in atto strategie per contrastare o ridurre l'incidenza dei fattori negativi, rappresenta quindi un presupposto per una efficace lotta alla dispersione scolastica.

---

<sup>1</sup> Da ora in poi denominata P.d.M. o Piazza.

<sup>2</sup> L'Indagine campionaria sulla dispersione scolastica nelle scuole statali elementari e medie", riferita all'anno 2002/2003, fornisce i dati più interessanti e recenti per quel che riguarda le interruzioni e gli abbandoni del percorso formativo.

Secondo il rapporto curato dal MIUR, negli ultimi cinque anni la dispersione scolastica nelle scuole elementari ha raggiunto una soglia definibile come "fisiologica", difficilmente migliorabile, con la maggior parte dei casi di abbandono scolastico dovuta a trasferimenti o ritiri di alunni "nomadi" (trasferiti o ritirati senza preavviso).

Per le scuole medie, continuando anche in questo caso ad utilizzare la terminologia scolastica classica del "prima-Riforma", la situazione sembra essere più complicata, con un tasso di interruzione di frequenza nazionale dello 0,31%.

Proprio nelle scuole medie italiane si sono avuti i picchi più alti di abbandono, con il Sud Italia generalmente fermo a livelli meno incoraggianti rispetto al Nord Italia (il picco in Calabria, dove la dispersione scolastica è vicina a coinvolgere lo 0,7% dei bambini).

<sup>3</sup> Dichiarazione Unesco del 1972

Questo fenomeno complesso riunisce in sé abbandoni, ripetenze, bocciature, interruzione di frequenza, ritardo nel corso degli studi, evasione dall'obbligo scolastico; tale fatto va inoltre assumendo il significato di chiave di lettura della qualità del servizio scolastico.

Inoltre la catena di insuccessi sul piano dell'apprendimento può contribuire a creare nell'alunno una situazione di marginalità psicologica, che si traduce in marginalità scolastica, che si accompagna di solito alla marginalità sociale, e determina un circolo vizioso che demotiva progressivamente i soggetti, che si sentono inadeguati rispetto alle richieste della scuola.

L'analisi delle condizioni e delle dinamiche della dispersione scolastica, in quanto fenomeno multiforme e multi- dimensionale che trova la propria ultima manifestazione negativa nell'abbandono scolastico, o drop-out, ha permesso di definire tale evento come l'insieme di processi attraverso i quali si verificano ritardi, rallentamenti o abbandoni in uno specifico iter o circuito scolastico.

In realtà, il problema ha altre sfaccettature perché si riferisce ad aspetti di insuccesso educativo e formativo, di incompleto utilizzo di capacità cognitive ed intellettive, di inefficace apprendimento e di inadeguato sviluppo personale a livello qualitativo.

Mentre riportare un giudizio o un voto non positivo, o non essere particolarmente brillanti o cedere in una prova o in una verifica scolastica, rappresenta un elemento ordinario, si può soffrire di insuccesso scolastico con conseguenze a volte non sempre prevedibili o ipotizzabili.

Molti sono i fattori interagenti, relativi agli studenti ed all'Istituzione scolastica e anche macro fattori quali le basse prestazioni scolastiche, la motivazione debole, lo scarso impegno nello studio, il livello di interazione docenti/studenti inadeguato.

Altri elementi sono conseguenza dell'influenza delle condizioni della vita sociale, culturale, economica e politica nelle quali i sistemi scolastici sono inseriti, così come la diffusione/rilevanza di specifici fenomeni sociali (droga, alcool, violenza ecc.).

La dispersione istituzionale si riferisce alla scuola "responsabile" di non presidiare e monitorare in maniera adeguata l'insegnamento/apprendimento: dalla mancanza di strutture, spazi e servizi alle difficoltà burocratiche, dal livello di professionalità della comunità scolastica alla tipologia di comunicazione docente/gruppo-classe.

Di quelle extraistituzionali è invece responsabile fondamentalmente il sistema familiare e, in genere, l'ambiente socio-culturale e socio-economico di appartenenza.

La variabile che viene maggiormente indicata come chiave di lettura principale del fenomeno è indubbiamente l'età per cui il disorientamento che caratterizza l'adolescenza potrebbe essere esteso all'esperienza scolastica e manifestarsi pienamente proprio in quest'ultima.

Disagi scolastici anche minimi, semplici segnali di malessere, insofferenza, malumori, possono essere amplificati nel contesto scolastico, spingendo lo studente/adolescente all'estrema soluzione dell'abbandono.

La difficoltosa accettazione dei cambiamenti del periodo adolescenziale e la non facile gestione della tensione che ad essa si associa, possono spingere lo

studente/adolescente a disinvestire il proprio impegno nello studio ed a declassare l'importanza dell'Istituzione scolastica nello sviluppo della propria vita, in particolar modo quando viene percepito in modo inadeguato il rapporto con gli adulti (mancanza di sostegno, mancanza di risposte in maniera adeguata e costruttiva) e quello con i coetanei (mancanza di sostegno, non accettazione, rifiuto, senso di inadeguatezza).

L'esperienza scolastica rappresenta un momento di costruzione, sviluppo e qualificazione dell'identità personale e sociale dello studente/adolescente, nodale in quanto in grado di influire sulle direttive progettuali dell'esistenza.

Nella decisione di abbandonare la scuola sono inoltre fondamentali i fattori che riguardano gli aspetti motivazionali, l'autorientamento e l'autopercezione delle proprie abilità.

Le conseguenze del fenomeno 'drop-out' possono essere di tipo economico, sociale e personale.

Per chi abbandona la scuola è probabile, quindi, avere aspirazioni lavorative e professionali medio-alte e quindi minori possibilità di guadagno, (livello economico), come è assai probabile, per lo stesso individuo, assumere atteggiamenti e comportamenti antisociali, (livello sociale), anche perché gli aspetti di progettualità, di organizzazione del quotidiano e di percezione di efficacia ed efficienza personale rischiano una notevole compromissione (livello personale).

Se da un lato non bisogna erroneamente pensare che l'abbandono scolastico predisponga l'individuo in maniera forzata a comportamenti estremi e socialmente non desiderabili o ad eventi anche traumatici, dall'altro bisogna sottolineare la stretta relazione tra la concezione di abbandono scolastico come fallimento della socializzazione da parte della comunità scolastica e quella di devianza minorile come 'fallimento della socializzazione e come manifestazione di una inadeguata interiorizzazione delle norme di un dato sistema sociale di riferimento.

In particolare, parlando di devianza minorile, ci si riferisce a comportamenti che, anche se non sono perseguibili a livello giuridico, vengono considerati come indicatori di disadattamento.

Nello specifico, negli anni '80 e '90 gli interventi a favore dei giovani si sviluppavano prevalentemente in attività di prevenzione e recupero del disagio, droga e devianza in primo luogo, inserendo l'inquadramento nel settore delle politiche sociali.

Nel corso degli anni è cambiata però la percezione del fenomeno e di conseguenza l'importanza circa l'avviamento di azioni finalizzate al suo contrasto.

L'abbandono non viene più avvertito come il fallimento di un singolo, ma come un impoverimento generale della società.

In Italia, nonostante il rallentamento del fenomeno registrato nell'ultimo decennio il problema appare in tutta la sua rilevanza quando si considerano i dati a disposizione in termini assoluti: ogni anno sono circa 240.000 i ragazzi tra i 15 ed i 18 anni che lasciano gli studi e la formazione<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Rapporto Eurispes 2005.

Chi abbandona il percorso scolastico lo fa soprattutto nel “biennio”, quindi ad un’età di 13-15 anni, bloccando completamente il processo formativo scolastico e precludendosi qualsiasi forma di specializzazione.

Uscire a 13-15 anni perché si è trovato lavoro, (anzi, spesso avviene il contrario, poiché è il lavoro che trova questi giovani apprendisti), non significa automaticamente riuscire a mantenerlo.

I dati del rapporto Isfol 2002 mostrano che chi completa il percorso scolastico-formativo ha maggiori probabilità di trovare e mantenere il lavoro, ed evidenziano una relazione diretta tra bassa scolarizzazione ed un più difficoltoso inserimento occupazionale<sup>5</sup>

“Il giovane *drop-out* manifesta, in modo più o meno esplicito, i problemi comuni alla maggior parte degli studenti, solo che gli altri hanno trovato sostegno, energie o strumenti sufficienti per superarli”<sup>6</sup>.

Inoltre le difficoltà sembrano crescenti proprio nella trasmissione dei “mestieri”, dove cioè il grado di attribuzione di valori ai “saperi” è più basso, mentre è più rilevante la componente di “conoscenza tacita” che si apprende e si trasmette solo attraverso un rapporto diretto e fiduciario.

Per prevenire il fenomeno della dispersione scolastica e formativa e favorire quindi i processi di inclusione sociale, si è reso necessario intervenire su più piani e non solo sulla dimensione cognitivo-intellettuale dei soggetti.

In particolare il programma formativo della Piazza dei Mestieri, insistendo a buon diritto sulla valorizzazione e sul potenziamento dei fattori protettivi all’interno della formazione, ha perseguito l’obiettivo di sviluppare ulteriormente la consapevolezza circa i fenomeni qui considerati, creando opportunità sinergiche di intervento tra Fondazione e territorio.

È stato necessario trasformare l’idea di un sistema di istruzione e formazione rigido, uniforme, omologante, al quale la persona si “adattava” perché la non concordanza generava ed implicava “fallimento” formativo.

La Piazza ha considerato al centro del processo la persona che apprende e non il sistema dell’offerta con i suoi problemi organizzativi e di contenuto.

La nuova frontiera degli interventi a favore dei giovani ha quindi indotto l’attivazione di azioni di valorizzazione delle opportunità e delle espressività giovanili, integrate con le politiche sociali e con quelle del lavoro, della formazione, dell’istruzione, del tempo libero e della cultura, evidenziando una prospettiva nella quale gli obblighi formativi si tramutavano in diritti per ciascun soggetto, diritti che hanno obbligato e stimolato la struttura ad attivarsi su più fronti e in più direzioni.

“Occorre valorizzare la centralità dei bisogni, degli interessi e delle aspirazioni di coloro che rappresentano i principali utenti dell’istruzione e della formazione.

Rendere l’apprendimento più attraente diventa pertanto una scelta obbligata per prevenire e combattere il fenomeno della dispersione scolastica e del disagio giovanile”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Rapporto Isfol 2002, pagg. 189-190.

<sup>6</sup> Commissione Europea, 1995.



Questo approccio ha presentato due implicazioni importanti.

La prima è relativa alla significatività del territorio in quanto ambito fisico, valoriale, tradizionale, nel quale si esprime la cultura di un popolo.

Ogni territorio ha le sue specificità da cui occorre partire per essere realisti e per agevolare i processi educativi dei ragazzi i cui percorsi formativi devono essere personalizzati.

La seconda implicazione riguarda l'essere in rete in quanto tale situazione rappresenta:

- un elemento di apertura sul mondo;
- l'ampliamento degli orizzonti oltre il cerchio delle proprie conoscenze dirette;
- un modo di essere, di concepirsi, di allargare il proprio sguardo, sulle cose e sul mondo e di considerare la categoria della possibilità.

Se il territorio è la dimensione locale, la rete è la dimensione complessiva e quindi è nel giusto bilanciamento locale-globale che sta una premessa importante e decisiva per il successo formativo, per il fruttuoso inserimento dei giovani nel sistema produttivo, per la competitività stessa dei sistemi territoriali.

## 2. L'identificazione dei valori della Piazza dei Mestieri

I valori sociali e formativi, derivati dalle idee originarie che alcuni fondatori avevano dell'istituzione ed i concetti fondamentali della sussidiarietà<sup>8</sup>, in quanto elementi radicati che influiscono su molti aspetti dell'esistenza<sup>9</sup>, hanno rappresentato i principi sui quali è stata fondata l'essenza, la filosofia e la cultura della Piazza dei Mestieri.

---

<sup>7</sup> Programma della Presidenza italiana del Consiglio dell'Unione europea su "Istruzione, gioventù cultura", 2005.

<sup>8</sup> Il principio di sussidiarietà è prima di tutto un principio antropologico che esprime una concezione globale dell'uomo e della società, in virtù della quale la persona, intesa come individuo e legame relazionale, diventa il punto centrale dell'ordinamento giuridico.

Tale principio è presente, anche se indirettamente, nel pensiero di Aristotele (rapporto tra governo e libertà), di Tommaso d'Aquino e di Johannes Althusius (1557-1638), ma viene espressamente enunciato solo nel corso del XIX secolo.

Una prima definizione è perfezionata dalla dottrina sociale della chiesa, della quale costituisce uno dei fondamenti in quanto se ne trova un primo abbozzo già nell'enciclica *Rerum Novarum* (1891) di Papa Leone XIII ma la formulazione più esplicita di questo principio si trova nell'enciclica *Quadragesimo Anno* (1931) di Pio XI.

Anche successivamente la chiesa cattolica ha promosso questo principio, sottolineando soprattutto il ruolo della famiglia e dei corpi intermedi in tutti i settori della società.

Nel frattempo il principio si afferma progressivamente anche nella scienza giuridica per la quale l'espressione "principio di sussidiarietà" acquista un valore con diversi significati a seconda del ramo in cui viene utilizzato.

<sup>9</sup> Il dizionario Webster definisce il valore come "modello di principio o qualità considerate intrinsecamente valide o desiderabili".

Valore deriva da *valor*, che significa forza; i valori sono fonti di forza, perché danno a chi li possiede la forza di agire.

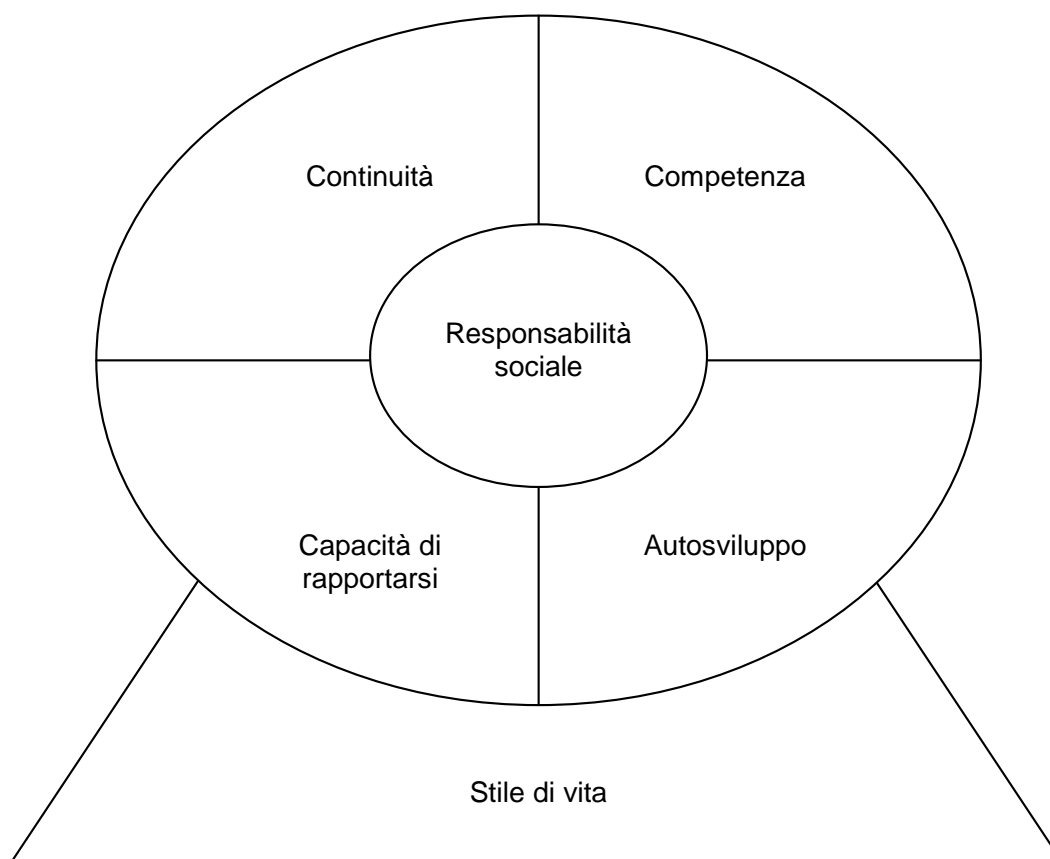
L'unione armonica rispetto a questi valori e la loro condivisione ha permesso a chi ha pensato e fondato la Piazza di accordarsi sui motivi dell'esistenza di questa Fondazione, sia come servizio agli utenti-clienti, sia come rapporti con la comunità allargata e con il territorio ed anche al proprio interno come modalità di comportamenti con e tra gli operatori (v. Figura 1).

La responsabilità sociale d'impresa della P.d.M. ha rappresentato un momento propulsivo della formazione, si è avvalso ed ha sviluppato competenze, ha conciliato attese, comportamenti ed opportunità con i valori e gli obiettivi di un processo dinamico e sviluppato la capacità di rapportarsi con i soggetti del territorio.

Un legame stretto ha collegato lo sviluppo della Piazza all'identità ed alla cultura del territorio, ha attribuito il "senso" ai valori ed alle potenzialità dell'immagine che veniva proiettata all'esterno, ha definito il sistema di rapporti e di autopotenziamento della struttura, stabilito infine lo stile di vita della Fondazione.

Oltre a rappresentare un cammino di progresso per i gruppi sociali, il senso del bene condiviso, che sviluppa il proprio ruolo, ha costituito l'asse di coerenza del divenire comune.

Figura 1 - Le categorie dei valori



Fonte: Scott, Jaffe, Tobe (1993)

In particolare, per quanto riguarda la necessità di affrontare maggiori responsabilità, di prendere decisioni più complesse e di più ampio raggio, i valori di base condivisi hanno rappresentato, per i fondatori della Piazza, un indispensabile strumento che ha sotteso e modellato i comportamenti.

La preoccupazione di dare corpo alla *vision* e di definire la *mission*, cioè gli scopi, ha utilizzato i valori per dare fondamento alle azioni ed ha permesso di decidere come “operare assieme”, proprio perché le persone possono anche agire per ragioni diverse e desiderare cose dissimili l’una dall’altra; vi può essere accordo su *vision* e *mission* ed essere in conflitto perché le persone hanno valori non convergenti rispetto alle attività collettive.

La spiegazione dell’intensità dell’accordo iniziale tra i fondatori della P.d.M. consiste proprio nell’aver condiviso i valori nel loro ruolo di “realizzazioni speciali dell’essere umano”, per cui le azioni iniziali sono state indotte non da bisogni personali, ma da un più vasto “senso” di ciò che era importante e significativo.

In effetti, i valori sono stati la fonte più profonda e potente di motivazione delle attività ed hanno rappresentato i principi organizzativi della vita della P.d.M. conferendo all’Istituzione energia, ragioni d’essere ed impulso.

La passione ha inoltre rappresentato l’impulso determinante l’inizio dell’impresa permettendo ai fondatori di realizzare e concretizzare quanto erano stati “spinti” a creare per rispondere a Valori più elevati.

Inoltre i valori che stanno alla radice dell’apprendere hanno indotto la P.d.M. a costruire attività in linea con ciò che veniva ritenuto importante, con l’energia, le motivazioni, i desideri e la voglia di portare a termine anche i compiti più difficili.

La chiarificazione dei valori personali, lavorativi e formativi è quindi diventata una grande risorsa per l’organizzazione ed ha posto le basi per definire strategia, missione e struttura.

L’insieme di intese che ne è derivato su come lavorare assieme, come trattare gli altri e che cosa ritenere più importante, hanno avuto un peso fondamentale, anche perché, la loro evidenziazione facilitava l’accordo e creava un rapporto più stretto.

In particolare, dal momento che i valori sono ciò che danno impulso proprio perché, nel momento in cui si sente che un’impresa è giusta ed importante, vi si dedicano tutti gli sforzi per portarla a termine, la P.d.M. ha dovuto trovare un accordo sugli elementi ai quali dare credito, trasformando le qualità positive in politiche, prassi e modelli di comportamento.

Il chiarimento dei valori fondamentali<sup>10</sup>, la loro espressione e condivisione nella struttura, ha incrementato le probabilità di realizzazione e di sviluppo del lavoro “in collaborazione” anche se potevano rappresentare cose diverse per le diverse persone.

La “responsabilità sociale” e la “competenza” hanno rappresentato le aree e le direzioni lungo le quali la Fondazione avrebbe sviluppato il proprio lavoro e sono state

---

<sup>10</sup> Alcuni valori rappresentano ideali buoni in sé, e questi sono i valori ultimi o intrinseci, mentre altri riguardano “il modo” nel quale si dovrebbe agire, lo stile dell’azione e i rapporti con le persone e sono i valori strumentali.

contemporaneamente gli ambiti, condivisi dai realizzatori, per i quali il successo veniva definito in termini di stato sociale, potere e posizione ed anche come sfida personale.

La focalizzazione dei risultati ha reso le persone visibili ed universalmente riconosciute, ha loro permesso di assumere posizioni autorevoli ed essere considerate dei vincenti.

Il processo di “autosviluppo” ha permesso ai Fondatori della Piazza di esprimere la propria creatività, di apprendere attraverso l’esperienza<sup>11</sup>, di incrementare la crescita interiore, l’autoaggiornamento e la ricerca; in questo modo essi si sono coinvolti in un progetto stimolante e significativo che ne ha ampliato le capacità e determinato nuove esperienze ed attività favorevoli allo sviluppo personale.

I valori propri della “capacità di rapportarsi” sono infine stati utilizzati dagli ideatori della P.d.M. per sviluppare rapporti interpersonali, per aiutare gli altri a lavorare con loro, sentendosi parte dei gruppi, condividendone le esperienze, cercando conferme e definendo i risultati in termini di ciò che stavano creando “per e con gli altri”.

### 3. La *vision* della Piazza dei Mestieri

Come nasce la Piazza dei Mestieri di Torino?

Come tutte le iniziative destinate ad improntare la vita sociale di una grande città in un’epoca complessa ed in trasformazione nasce da una *vision* partita lontano nel tempo.

Nasce cioè da un’intuizione che solo successivamente si è sviluppata chiarificando i propri valori e si è elaborata in una *vision*, descrittiva di una situazione futura relativamente lontana, nella quale la P.d.M. si sarebbe sviluppata nelle migliori condizioni possibili e in conformità alle speranze ed ai sogni dei “fondatori”, focalizzando una *mission* iniziale, definendo i parametri di ciò che si desiderava realizzare e rappresentando una guida al livello di ambizione della pianificazione strategica.

“Ricordo che ero stata in Spagna, in prossimità di Valencia, ed avevo visto un’iniziativa a favore di ragazzi con problemi che mi era piaciuta molto.

Era la ristrutturazione di una vecchia abbazia, immersa nella campagna, dove il comune aveva messo in piedi dei laboratori professionali per ragazzi con problemi e loro imparavamo, mentre ristrutturavano l’abbazia<sup>12</sup>”.

Un altro elemento chiaro della *vision* della P.d.A. è quello che è stato definito “l’attività produttiva concepita al servizio dell’attività formativa.

Da sempre abbiamo avuto la coscienza che un luogo fisico facilitasse questo tipo di lavoro; sembra, tuttora, che i nostri ragazzi stiano perdendo l’esperienza di fisicità,

<sup>11</sup> “Abbiamo costruito un’esigenza su un desiderio ma non un modello organizzativo perché dovevamo imparare; abbiamo cercato di capire con l’esperienza sul campo cosa avveniva, un anno di esperienza ha fatto emergere dei problemi è per questo che adesso abbiamo avviato il processo di ristrutturazione” dall’intervista rilasciata da Dario Odifreddi l’11 agosto 2006.

<sup>12</sup> Dall’intervista rilasciata da Cristiana Poggio il 19 luglio 2006.

per esempio, nei rapporti umani; è tutto sempre molto mediato, per cui i ragazzi faticano ad incontrare la realtà.

L'altra cosa chiara, fin dall'inizio, era di trovare un luogo nel quale fare per i ragazzi e con i ragazzi.

In P.d.M., l'aspetto produttivo e il contatto con l'esterno sono parte integrante del percorso educativo e non soltanto un coinvolgimento totale dei ragazzi per l'assolvimento di un compito posto dalla realtà<sup>13</sup>.

Da queste parole traspare la consapevolezza che l'elaborazione della visione della P.d.M. è stata, per il gruppo ristretto dei "fondatori" un viaggio dal pensiero all'essere, dal noto al non conosciuto, una collezione di dati, speranze, sogni, rischi ed opportunità che hanno permesso di modellare la futura Fondazione.

La definizione della *vision* ha permesso agli ideatori di esprimere attraverso le proprie *performance* un'immagine precisa di ciò che cercavano di creare "assieme", con entusiasmo, in funzione di uno scopo finale ben chiaro nella loro mente e condividendo un insieme di valori comuni.

L'elaborazione e la definizione della *vision*, conseguente all'ideazione ed al "pensiero" di soluzioni creative alle sfide istituzionali, ha chiarificato i valori di base della futura P.d.M., messo a fuoco la *mission* ed ampliato l'orizzonte di intervento secondo fasi che si sarebbero realizzate nel tempo, spingendo la Fondazione all'evoluzione ed all'apprendimento continui.

L'immaginazione dell'eccellenza, del meglio, del "bello", che l'alta dirigenza voleva creare, ha rappresentato una descrizione evocativa del "possibile", non qualcosa di esterno e di irrealizzabile, ma la base per stabilire un piano d'azione vincolante.

La creazione del futuro modello formativo ha richiesto ai fondatori, prima di tutto, la capacità di ampliare il proprio "senso delle possibilità" per poi focalizzarsi sull'iniziativa con maggiori probabilità di successo.

La *vision*, assieme alla pianificazione ed alla definizione degli obiettivi non è stato l'unico elemento cui ci si è riferiti per definire le *performance* della Piazza ma ha costituito lo stimolo per il futuro assetto.

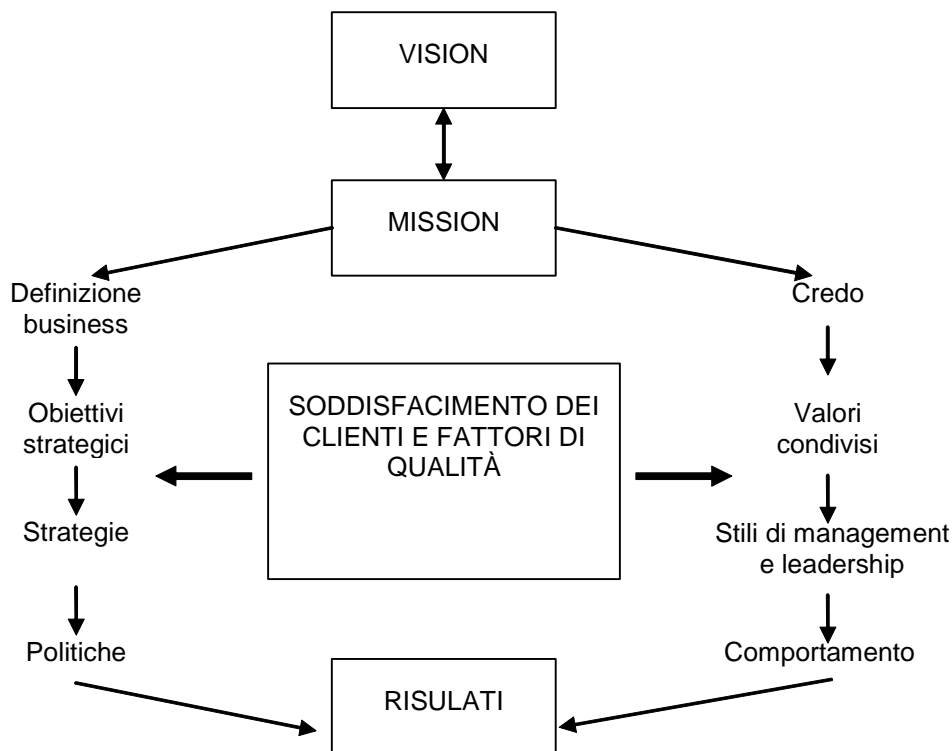
Si può quindi chiamare *organizzazione fondata sull'essenza* quella della Piazza dei Mestieri proprio perché basata su un senso profondo dei valori, della missione e della visione.

Questo tipo di organizzazione utilizza l'energia che nasce dalla chiarezza della direzione e dalla focalizzazione degli obiettivi e, dal momento che conosce precisamente gli scopi principali, anche se non perfezionati e dichiarati esplicitamente, possiede una notevole capacità di prevedere le trasformazioni dei bisogni dei territori e delle richieste dei fruitori (v. Figura 2).

---

<sup>13</sup> Dall'intervista rilasciata da Cristiana Poggio il 19 luglio 2006.

Figura 2 - Modello di sviluppo dei risultati



Fonte: D'Egidio, Moeller (1992)

La P.d.M., in quanto organizzazione che “possiede” le finalità della propria esistenza ed i motivi della propria esistenza, ha richiesto un alto impegno da parte di coloro che, ad ogni livello e ruolo, hanno partecipato al lavoro di realizzazione degli obiettivi.

Per la P.d.M. la definizione della *vision* non ha costituito quindi una pura ideazione di una rotta futura ma ha reso possibile alle “menti” di liberarsi delle prassi scontate e di guardare, in modo diverso a che cosa si doveva fare e come e con chi, pensando perciò l’organizzazione secondo future visuali.

Gli scopi chiari e la molta energia investita hanno permesso agli ideatori della P.d.M. di sentirsi, in una prima fase, coinvolti e motivati, ha fatto crescere il “sogno” che veniva trasferito a *manager*, operatori, utenti, che hanno così condiviso una visione vincolante che li indirizzava nelle attività.

La visione, per la P.d.M. ha quindi, prima di tutto evidenziato cosa di straordinario veniva percepito, suggerito “cosa vedere” nel futuro e quali fossero le implicazioni suggestive e ricche di valori.

Il profondo e totale convincimento sulla bontà dell’idea, da trasformare in realtà, ha suggerito quindi l’orientamento, la direzione, lungo la quale indirizzarsi, per determinare l’avverarsi dell’iniziativa.

I leader della Piazza, convinti dei principi ispiratori, hanno poi indirizzato ogni loro azione alla realizzazione del “sogno”.

Compiti di larga portata, quali quelli della Piazza dei Mestieri, richiedono ampi periodi di tempo per essere realizzati ed in questo scenario, mentre i *manager* parlavano di previsioni, chiarificavano gli scopi, gli scenari futuri, le prospettive di sviluppo, la dirigenza che possedeva la *vision*, procedeva nello sviluppo del piano, sotteso da una consapevolezza profonda e sensibile nella costante ricerca del bello.

Nel caso della P.d.M., la visione collegata ad un futuro che si voleva rendere possibile ha indotto i *leader*, nella realizzazione del loro sogno, a focalizzarsi non tanto su ciò che era “probabile” quanto su ciò che poteva essere possibile.

Questo pensiero e questa certezza ha rappresentato il sostegno costante che ha consentito di superare i momenti più difficili ed ogni ostacolo con coraggio e determinazione.

Uno degli aspetti che hanno caratterizzato i *leader* della P.d.M. ha riguardato l’attenzione da loro posta ed alla capacità di diffondere e fare condividere la *vision* proprio perché dipendenti profondamente motivati, coinvolti e responsabilizzati avrebbero compreso le convergenze ed i benefici comuni.

La *vision* della Piazza dei Mestieri è risultata, in sostanza, un viaggio dal noto all’ignoto che ha permesso al vertice, nel suo ruolo di grande “architetto”, di sapere sviluppare quel processo percettivo che ha conferito i “caratteri” alla Fondazione.

Una nota a margine va però fatta e cioè se da un lato è opportuno che l’alta dirigenza determini prioritariamente e il più esattamente possibile la rappresentazione globale ed organica dei fattori che concorrono a definire la struttura nel futuro, cioè gli elementi fondamentali della *vision*<sup>14</sup>, l’analisi delle realtà permette di precisare l’insieme di doveri e di obiettivi finalizzati all’incremento degli ambiti competitivi di *business*.

Lo studio del *panel* di attività, la chiara espressione dello sviluppo dei programmi, l’esame delle qualità peculiari dei prodotti e dei servizi della Fondazione, la valutazione della consistenza delle risorse, la definizione dei piani futuri, la presentazione e la visibilità delle parti e delle condizioni che precisano la realtà istituzionale, hanno rappresentato gli elementi di fondo per determinare la natura della *vision*.

## 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.

---

<sup>14</sup> La *vision* imprenditoriale descrive il futuro quadro dell’Istituzione nel quale i prodotti ed i servizi si devono sviluppare in maniera ottimale e conforme alle idee del *top management*, rappresenta un parametro relativo a ciò che si vuole conseguire e costituisce le linee guida strategiche della pianificazione.

- Coda V. (1985), “Valori imprenditoriali e successo dell’impresa”, *Finanza, Marketing e Produzione*, giugno.
- Corio G.F. (2005), “La comunicazione integrata tra Uffici per le Relazioni con il Pubblico della pubblica amministrazione”, *Working Paper CERIS-CNR*, Moncalieri (To), n. 6.
- 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.
- D’Egidio F., Moeller C. (1992), *Vision & Leadership*, Milano, F. Angeli.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- 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.