

**CONTRIBUTO TEORICO**

## **Innovare l'impresa artigiana: un'esperienza di ricerca azione partecipativa nelle micro-imprese fiorentine**

Maria Buccolo

“Voi potete comprare il lavoro di un uomo,  
la sua esperienza, i suoi consigli,  
ma non potrete mai comprare  
l’entusiasmo, l’iniziativa,  
la devozione del cuore, della mente, dell’animo.  
Queste cose le dovete meritare  
con la vostra lealtà verso di lui.”  
(Platone)

### **L'evoluzione delle politiche europee per lo sviluppo delle micro-imprese**

La piccola impresa diventa uno dei principali attori dell'occupazione all'interno dei tutti i paesi membri, questo accade alla fine degli anni novanta, e l'Unione Europea in seguito a questa evoluzione decide di modificare le politiche a favore di tale soggetto concentrandosi soprattutto sulla centralità della piccola impresa, sul riconoscimento di sub-categorie e sull'organizzazione sistemica degli interventi.

Le tre sub-categorie sono: le micro, le piccole e le medie imprese, le micro imprese sono composte da massimo 10 persone, le piccole imprese hanno massimo 50 persone mentre le medie imprese contengono fino a 250 dipendenti.<sup>1</sup>

Nel 2000 viene approvata dalla Presidenza del Consiglio Europeo Di Santa Maria da Feira (Portogallo) la “Carta Europea per le Piccole Imprese” che riconosce un valore aggiunto alle piccole imprese considerandole come il motore dell'innovazione e dell'occupazione in Europa.

Il ruolo delle piccole imprese oggi è molto importante sia nel contesto europeo che in quello italiano, in particolare le micro-imprese (con meno di 10 dipendenti) sono le vere protagoniste dello sviluppo e rappresentano come già detto prima, il vero motore dell'economia.

In questi ultimi anni l'Unione Europea ha riconosciuto un ruolo strategico alle piccole imprese, e su queste intende fondare la competitività del sistema Europeo in chiave internazionale investendo su elementi di conoscenza e competenze che caratterizzano gli attuali scenari competitivi a livello europeo e internazionale. Per avere una visione più completa del fenomeno espansivo delle piccole imprese è fondamentale prendere in considerazione gli studi dell'Osservatorio europeo sulle Pmi che ci presentano i dati reali dove il 93% è rappresentato dalle micro-imprese, il 6% dalle piccole, 1% dalle medie e 0,2% dalle grandi.

Dai dati presentati si può rilevare che all'interno del mondo delle Pmi, la sub-categoria delle micro-imprese è la più presente soprattutto perché contiene al suo interno delle caratteristiche importanti come:

- la consistenza numerica delle micro-imprese, in Italia il 94,9% del totale, Svezia, Spagna e Portogallo il 93%, Germania 81,4%<sup>2</sup>;
- contributo alto all'occupazione in Italia, Portogallo e Spagna;
- costituzione di una impresa con forma semplice.

Un ultimo elemento fondamentale che occorre sottolineare all'interno dell'universo della micro-impresa è che quest'ultima deve essere sempre più collegata al singolo individuo, che tende a considerarsi come "imprenditore di sé stesso" con una visione dinamica della sua vita e con un progetto professionale di medio e lungo periodo.

### **Le caratteristiche della micro-impresa artigiana**

L'impresa artigiana è presente solo in alcuni paesi europei come la Francia, la Germania, la Spagna l'Olanda e l'Austria.

Il paese che presenta maggior numero di imprese artigiane è l'Italia con oltre 1.400.000 imprese seguito dalla Francia con 819.000 e dalla Germania con 607.000.<sup>3</sup>

L'impresa artigiana in Italia non coincide con la micro-impresa, per alcuni parametri relativi alla dimensione (in alcune imprese superano a volte i 20 dipendenti) e per il coinvolgimento diretto del titolare nelle lavorazioni dell'impresa.

Tra le principali caratteristiche delle micro-imprese artigiane troviamo la soggettività, che riguarda il coinvolgimento e la dipendenza totale da eventi e finalità dell'imprenditore e della sua famiglia che rappresenta uno dei maggiori punti deboli di questa tipologia d'impresa.

Un altro elemento debole comune a tutte le categorie delle Pmi, ma molto più presente nella micro-impresa per l'assenza di manager è costituito dalla formazione dell'imprenditore. In molte imprese esso mira ad una conoscenza di tipo tecnico tralasciando la formazione di tipo gestionale che è funzionale allo sviluppo dell'impresa. Altro elemento di debolezza può essere la tipologia delle risorse umane e finanziarie disponibili (problema della mancanza della manodopera specializzata).

Gli elementi positivi riguardano il vero punto di forza della micro-impresa ovvero la flessibilità, la capacità di adattamento sia alle condizioni economiche generali che settoriali.

La capacità di persuasione del piccolo imprenditore è di gran lunga superiore rispetto a chi è titolare di una grande impresa.

Un vantaggio per il piccolo imprenditore potrebbe essere la coniugazione tra innovazione e flessibilità e la possibilità di poter sperimentare nuovi percorsi su mercati ristretti, le grandi aziende possono solo osservare e non sempre sperimentare.

### **I nuovi scenari della formazione per le micro-imprese: la ricerca azione partecipativa per lo sviluppo delle micro-imprese fiorentine**

Le premesse fatte sin ora sulle esigenze specifiche di cui necessitano le micro-imprese nel processo formativo, ci danno l'occasione di avere una buona chiave di lettura per presentare in questa sede per la prima volta, una esperienza di ricerca azione partecipativa per sviluppare le micro-imprese fiorentine che rappresenta allo stato attuale "una buona pratica" di ricerca-intervento nel settore della formazione professionale per le micro-imprese. Il Percorso Formativo "Innovare l'impresa artigiana: creazione di nuove competenze per la gestione delle micro-imprese fiorentine" nasce da una richiesta da parte di un gruppo di Giovani Artigiani di Firenze. Gli imprenditori delle piccole imprese artigianali fiorentine hanno proposto l'attivazione un percorso formativo per l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze necessarie per svolgere al meglio il ruolo organizzativo e gestionale dell'impresa in un'ottica strategica che mette al centro il concetto di Lifelong Learning in linea con le direttive dell'Unione Europea.

Il corso è stato attivato all'Università di Firenze presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione

e dei Processi Culturali e Formativi della Facoltà di Scienze della Formazione, la Direzione Scientifica è stata affidata al Prof. Paolo Orefice che insieme alla sottoscritta ha accolto la richiesta ed ha progettato il percorso formativo insieme agli imprenditori. Il Corso è stato svolto in collaborazione con ConfArtis-Confartigianato di Firenze, con la Camera di Commercio di Firenze e Firenze Tecnologia che hanno messo in contatto il mondo delle imprese e il mondo accademico per conoscere e sperimentare nuove metodologie di formazione e ricerca. Il Team dei docenti è stato composto da personale interno all'università ma anche da docenti esperti esterni che sono stati invitati ad organizzare il loro intervento in base alle esigenze che man mano si sviluppavano all'interno del percorso formativo di tipo partecipativo. L'articolazione didattica del corso: 90 ore di didattica partecipativa (lezioni, laboratori e circoli di studio), 30 ore di auto-apprendimento di cui 15 ore assistite a distanza o in presenza, 15 ore di consulenza sul campo, 10 ore Project work. (Il corso è stato svolto da Gennaio 2008 a Giugno per una maggiore comprensione dell'articolazione del percorso formativo è utile visualizzare la tabella che viene riportata alla fine del testo scritto). Tra gli approcci metodologici della Pedagogia applicabile nei contesti dell'educazione degli adulti e della formazione nelle organizzazioni, è stato utilizzato quello della Ricerca Azione Partecipativa<sup>4</sup>, se ne indicano alcune linee metodologiche in termini di ipotesi di lavoro sottoposta a verifica e valutazione sul campo all'interno del Percorso formativo in oggetto.

La Ricerca Azione Partecipativa, si presenta come una metodologia di lavoro educativo oltre che di ricerca e d'intervento che attinge contemporaneamente alla logica del pensare, propria del carattere investigativo della razionalità, e alla logica del sentire, presente nelle modalità partecipative delle sensazioni e delle emozioni.

Tra le metodologie formative è stato applicato il Circolo di Studio che all'interno della dimensione non formale dell'apprendimento è un modello di formazione presente in Europa prevalentemente nei Paesi scandinavi. I Circoli di Studio realizzano l'obiettivo di costruire un gruppo di conoscenze più avanzate da spendere nella vita quotidiana individuale e collettiva adottando una metodologia partecipativa che può essere ricondotta alla Ricerca Azione Partecipativa. Nei Circoli di Studio, infatti, i partecipanti partendo dalle problematiche di loro interesse, le "esplorano" inizialmente con i loro saperi di natura emozionale e razionale e poi, confrontandosi con altri saperi di natura disciplinare e culturale, pervengono a nuove e più approfondite elaborazioni della realtà che utilizzano per affrontare e gestire con maggiore padronanza le problematiche iniziali. Il Circolo di Studio rappresenta un dispositivo formativo in grado di ribaltare la tradizionale impostazione del rapporto domanda/offerta: i partecipanti non si limitano ad aderire ad una offerta formativa già strutturata, ma esprimono i propri bisogni di formazione e trovano nel Circolo di Studio un supporto per la costruzione dei saperi. Non esistono particolari limiti alla materia di studio o approfondimento che i partecipanti possono scegliere: mentre nelle attività di tipo formale il contenuto è indicato a monte, per essere proposto e sostanzialmente già costruito e organizzato, in questo particolare tipo di esperienza formativa la tematica da affrontare è proposta dall'utenza. Il contenuto viene proposto e costruito dai partecipanti al Circolo, grazie anche al supporto del tutor e all'intervento di eventuali esperti. Il modello organizzativo del Circolo di Studio si articola in tre fasi: induzione ed espressione della domanda, incontro domanda-offerta, assistenza e monitoraggio del Circolo di Studio. L'esperienza dei Circoli di Studio ha guidato i partecipanti verso la rielaborazione e l'applicazioni dei saperi.

I Circoli hanno costituito nella nostra esperienze, un modo nuovo e partecipativo per apprendere fondato sulla condivisione di esperienze individuali e collettive. Il progetto "Innovare l'impresa artigiana", essendo un progetto innovativo ha richiesto, nella sua articolazione, la messa a punto di un attento programma di monitoraggio/valutazione delle attività in termini di accompagna-

mento costante del processo attivato che è stato progettato e svolto dalla Dott.ssa Silvia Mongili. Il monitoraggio ha riguardato in maniera complessiva la realizzazione del progetto di formazione, occupandosi in particolare dell'analisi del processo che ha portato dalla fase di rilevazione dei bisogni alla fase di somministrazione del bilancio di competenze, alla fase della formazione in aula, alla fase della stesura e presentazione dei project work. Il monitoraggio è stato parte integrante della formazione e si è concretizzato prevalentemente proprio nel trasferimento delle conoscenze e delle competenze acquisite dai partecipanti durante il corso all'interno dell'attività di project work. Inoltre, è stata realizzata una valutazione attenta dell'attività formativa attraverso la somministrazione di due tipologie di questionario, uno riguardante la valutazione didattica dei singoli insegnamenti, l'altro, somministrato a fine corso, riguardante il gradimento complessivo dell'intero percorso formativo da parte dei singoli partecipanti. Ciò ha permesso da un lato di poter disporre in maniera diretta del punto di vista dei partecipanti al percorso in termini di gradimento, dall'altro di stabilire in maniera indiretta l'efficacia delle azioni in termini di guadagni formativi raggiunti. Per poter progettare un percorso formativo rispondente alle esigenze dei partecipanti abbiamo inserito un percorso laboratoriale di bilancio di competenze prima dell'inizio del corso. Il bilancio di competenze è uno strumento di orientamento che aiuta a fare il punto su "se stessi", rilevando attitudini, interessi, abilità e competenze, magari non emerse, quindi sconosciute allo stesso soggetto.<sup>5</sup> Il bilancio è un percorso che vede l'individuo quale protagonista delle proprie scelte e del proprio progetto di vita; al termine del percorso i corsisti hanno acquisito una maggiore consapevolezza e coscienza del proprio portfolio di competenze. La compilazione del portfolio delle competenze è stato mirato soprattutto a fare il punto su tre aspetti della vita personale e professionale dei corsisti: la formazione scolastica e professionale, i valori e le competenze (di base, tecnico-professionali e trasversali) e la situazione personale attuale (le caratteristiche della personalità). La funzione principale del bilancio delle competenze è stata quella di consentire ai dipendenti di dare forma al loro progetto professionale personalizzato. Essi hanno potuto così chiarire le loro aspettative rispetto allo stesso percorso formativo intrapreso. All'interno di questo processo gli artigiani sono stati gli attori principali, elemento questo che ha permesso a ciascuno di loro di far emergere esperienze, conoscenze, valori, carattere e motivazioni professionali. Ciò ha presupposto anche una serie di riconsiderazioni e riflessioni sulla loro carriera professionale ed una presa di coscienza su ciò che vorrebbero fare. Dall'analisi dei bilanci è emersa una stretta corrispondenza con i bisogni esplicitati durante il primo incontro. Il primo incontro con i partecipanti al percorso formativo, infatti, è stato interamente dedicato alla rilevazione dei loro bisogni di formazione, in relazione all'attuale fase di sviluppo delle loro piccole imprese. Dagli elementi emersi è stato possibile individuare i seguenti temi, quali principali interessi degli artigiani coinvolti:

1. Sistema Impresa: analisi e riorganizzazione complessiva delle attività lavorative per creare un sistema organico di lavoro tendente alla qualità; gestione delle persone; pianificazione aziendale; investimento e ricerca fondi.
2. Qualità del prodotto: come presentare il prodotto finito, marketing, come calcolare i costi per ottenere un buon rapporto prezzo/qualità.
3. Passaggio da Modello Familiare a Modello Aziendale Allargato: l'argomento del passaggio generazionale si collega a tutti e 4 i moduli previsti dal corso e può essere analizzato da tutti i punti di vista, ossia i pro e i contro del rimanere ditta individuale
  - a. rispetto alle persone (Mod. 1): gestione dei rapporti con il personale sulla base di fiducia reciproca, delegare per poter crescere;
  - b. rispetto all'organizzazione aziendale (Mod. 2): pianificare il budget e implementare strategie di

sviluppo;

c. rispetto alla Comunicazione (Mod. 3): sviluppare politiche di marketing e comunicazione per la crescita aziendale;

d. rispetto all'Innovazione (Mod. 4): applicare un nuovo modello aziendale, utilizzare nuove tecnologie, ampliare il proprio punto di vista, trovare nuove idee di sviluppo.

4. Carta Vincente: qual è la carta vincente dell'azienda? Qual è la specificità sulla quale puntare? Come promuovere il proprio prodotto? Come ognuno può giocare il proprio jolly partendo dalle proprie caratteristiche personali? Marketing, nuove tecnologie, sito internet (ricerca di clienti attraverso internet), creare un marchio per darsi un'identità, un nome per essere riconosciuti sul mercato.

Le esigenze emerse e il collegamento ai moduli hanno permesso lo svolgimento delle attività formative consone con i bisogni dei partecipanti che hanno avuto la possibilità di approfondire le tematiche all'interno delle lezioni, dei laboratori e dei circoli di studio dove sono stati applicate diverse metodologie formative innovative (il teatro d'impresa, i giochi di ruolo sulla gestione del budget, business game ecc). Si è ritenuto indispensabile all'interno del percorso formativo inserire anche una sessione di consulenza aziendale che abbiamo chiamato "accompagnamento al cambiamento organizzativo" in cui consulenti esperti a metà percorso formativo hanno visitato le varie aziende rilevando sul campo insieme agli imprenditori i problemi da risolvere e le eventuali idee da poter approfondire all'interno del project work. Per il nostro gruppo di ricerca l'incontro tra teoria e pratica ha rappresentato la chiave di volta del nostro percorso formativo, poiché dopo le consulenze abbiamo avuto la possibilità di ri-progettare ancora una volta in itinere il percorso formativo insieme ai corsisti venendo in contro ai loro problemi reali che abbiamo avuto modo di conoscere grazie alle visite effettuate in azienda che ci hanno dato la possibilità di poter costruire con loro il project work per poi sperimentarlo direttamente sul campo a fine percorso.

Dagli elaborati presentati dai corsisti si rileva come il pw abbia consentito loro non solo di trasferire nelle pratiche le conoscenze acquisite durante il percorso formativo, ma anche di trovarsi in una posizione privilegiata di osservazione critica e consapevole delle pratiche in atto all'interno delle loro realtà aziendali, con un effetto di monitoraggio indiretto dei processi.

Dall'analisi delle relazioni emergono infatti elementi di forza e di debolezza legati al cambiamento organizzativo. Esemplicativa in tal senso l'esperienza di alcuni artigiani che grazie all'esperienza di pw hanno evidenziato l'esigenza di realizzare specifici piani di sviluppo della propria azienda lavorando sulla motivazione del personale e sul potenziamento della leadership.

Nella formazione degli artigiani, il pw è stato significativo proprio per rafforzare la consapevolezza dell'importanza di voler allargare la propria azienda e di voler innovare pur conservando la tradizione. Si legge in un elaborato: «grazie a questa esperienza ho scoperto che se hai delle idee non devi averle sono in testa ma devi trasformarle in obiettivi e svilupparle nel concreto, nel mio pw ho ipotizzato all'interno della mia azienda di Argenteria di lusso, una linea di gioielli che prima non esisteva e che è nata grazie a questa mia idea e che sto portando avanti e mi dà soddisfazioni».

Questa testimonianza è significativa per comprendere come i percorsi formativi per le micro-imprese debbano essere costruiti in modo partecipativo con gli attori locali per venire in contro alle loro esigenze per poter tendere realmente verso il cambiamento organizzativo e la trasformazione delle persone, l'applicazione della metodologia della ricerca azione partecipativa all'interno di questa esperienza è stata fondamentale per la riuscita di questa iniziativa di formazione. Il Nostro intento come gruppo di ricerca è quello di poter proseguire il percorso studio e ricerca-intervento avviato, nella consapevolezza di aver contribuito con questa breve esperienza a far

---

prestare attenzione anche al mondo delle micro-imprese sui temi che caratterizzano lo sviluppo economico, sociale e culturale del nostro paese cercando di far leva sulla formazione per essere più competitivi anche nei mercati Europei per la promozione della cultura delle micro-imprese locali nel globale.

### Note

1 Domenico Barricelli, Giuseppe Russo, Think micro first, la micro-impresa di fronte alla sfida del terzo millennio: conoscenze, saperi e politiche di sviluppo, Franco Angeli, Milano 2005.

2 Fonte Enrs.

3 Domenico Barricelli, Giuseppe Russo, op. cit.

4 Paolo Orefice, La ricerca azione partecipativa. La creazione dei saperi nell'educazione di comunità per lo sviluppo locale, Vol. I, Liguori, Napoli 2006.

5 Maria Buccolo, "Il Bilancio di Competenze tra orientamento e gestione delle risorse umane" in LLL Focus on Lifelong Lifewide Learning Rivista on line internazionale di Edaforum Anno 2/n° 6-30 Ottobre 2006 Firenze.