

Al fine di valutare l'ammissibilità e il merito dell'iniziativa è necessario sviluppare con soddisfacente ed adeguato svolgimento **TUTTI** i punti indicati di seguito

1 TITOLO DEL PROGETTO/INIZIATIVA

LABORATORIO PER L'INNOVAZIONE E L'IMPRENDITORIALITA'

Analisi e sviluppo del potenziale imprenditoriale e d'innovazione.

2 SOGGETTO ATTUATORE (chi richiede il contributo)

SEDAR CNA SERVIZI S.C.C. P.A.

3 PERIODO E LUOGO DI SVOLGIMENTO (luogo di svolgimento e data di avvio e di termine dell'iniziativa - L'iniziativa deve effettuarsi nel corso dell'anno di concessione del contributo)

Aprile – Dicembre 2013

Territorio della provincia di Ravenna.

4 OBIETTIVI DEL PROGETTO, esplicitando in particolare:

4.1 Dimensione territoriale dell'impatto del progetto/iniziativa (locale/provinciale/regionale/nazionale/internazionale)

Il progetto coinvolge micro, piccole e medie imprese del territorio della provincia di Ravenna che applicheranno all'interno dei propri contesti di lavoro un sistema d'innovazione. Ciascuna Azienda avrà la possibilità di usufruire di un processo di analisi, progettazione, implementazione, sviluppo e valutazione di progetti innovativi e valorizzazione delle competenze e dei processi di innovazione e d'imprenditorialità in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali in funzione della crescente complessità e continuo cambiamento che attraversa in maniera sempre più caratterizzante il mercato del lavoro delle MPMI.

4.2 Prodotti e/o servizi che si intende realizzare

della competizione. È altrettanto forte, diffusa e crescente la percezione di un'aumentata complessità e imprevedibilità dei contesti ambientali e di mercato. In tale scenario, peraltro sempre più instabile e mutevole, la capacità di innovare e di anticipare i concorrenti diventano elementi fondamentali. L'innovazione, ritenuta una strategia vincente sia per la competitività che per lo sviluppo delle imprese, diventa uno degli obiettivi prioritari.

Tuttavia, se in linea generale è abbastanza condiviso a che cosa debba portare una innovazione di carattere tecnologico, molto meno si conosce circa le caratteristiche del processo di innovazione in termini di comportamento innovativo necessario che si inneschi da parte delle stesse persone che "abitano" le imprese affinché quella stessa innovazione tecnologica non venga ostacolata nella sua realizzazione dalla messa in atto di comportamenti ostruttivi e di resistenza ma che, al contrario, venga supportata e favorita nel suo utilizzo e sviluppo. Comprendere i fattori psicosociali di un processo innovativo, ossia quali sono le condizioni individuali, di gruppo ed organizzative che ne influenzano le dinamiche, risulta essenziale se si vuole promuovere, generare. Nel mondo delle imprese è forte, diffusa e crescente la percezione di una decisa intensificazione ed implementare un processo di innovazione in Azienda.

Il valore della risorsa umana, i suoi atteggiamenti e le sue competenze, accanto alla disponibilità organizzativa (in termini strutturali, di risorse umane e finanziarie, di cultura, di apertura al cambiamento ecc.) e alla sua capacità di utilizzare efficacemente le proprie risorse ma soprattutto di saper opportunamente valorizzare ed integrare le competenze per l'innovazione, rappresenta la chiave di successo per le MPMI, soprattutto all'interno di uno scenario in cui l'importanza di competenze, diverse da quelle di carattere prettamente tecnologico, stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nel successo di quelle imprese che riescono a fronteggiare la crisi, a rilanciare la ripresa e la crescita facendo leva proprio sulle risorse umane interne all'azienda attraverso elementi quale coesione, unione, proattività e innovatività del gruppo. In tale prospettiva diventa dunque fondamentale comprendere, attraverso un'attenta analisi su tre livelli qual è il potenziale d'innovazione presente all'interno dell'azienda (a livello individuale, di gruppo e di organizzazione) e individuare le strategie e le attività che devono essere realizzate affinché si creino quelle condizioni necessarie all'implementazione di un progetto d'innovazione per l'Azienda, quale esso sia (innovazione tecnologica, di processo, di gestione ecc) purché nuovo ed utile per quella stessa Azienda. L'obiettivo principale del progetto è quindi quello di mettere a disposizione delle MPMI una strumentazione di analisi e di sviluppo del potenziale d'innovazione e imprenditoriale validati dalla comunità scientifica a supporto delle imprese in modo da identificare e sostenere attivamente quel complesso di caratteristiche individuali, di gruppo e organizzative che concorrono a supportare e valorizzare i comportamenti, le competenze e le professionalità a servizio della crescita e delle innovazioni dell'impresa.

Nella prospettiva tracciata fin'ora ed entrando dunque nel merito dei servizi e dei processi offerti all'interno del "Laboratorio per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità", si prevede per ciascuna delle aziende coinvolte la realizzazione della ricerca sui fattori psicosociali che caratterizzano il processo di innovazione e che contribuiscono in maniera significativa a determinare le condizioni per il successo dell'innovazione da introdurre, poiché in assenza di tale conoscenza, la stessa implementazione ne sarebbe penalizzata. L'analisi psicosociale del processo di innovazione consentirà di delineare le strategie per promuovere e diffondere azioni volte a sviluppare atteggiamenti e comportamenti di individui e gruppi di orientamento all'innovazione e di riduzione delle resistenze verso i cambiamenti, e al contempo, di definire un progetto di innovazione attraverso la realizzazione di specifici Project Work Innovation che sulla base delle risultanze della ricerca saranno contestuali ai reali bisogni e necessità emerse dell'Azienda. Questo consistente processo di analisi costituisce la necessaria fase preliminare per successivi e mirati interventi di sviluppo.

Si ritiene inoltre fondamentale per la competitività e lo sviluppo stesso dell'impresa stimolare e promuovere lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata all'innovazione come un processo che integra gli aspetti psicosociali, organizzativi e tecnici/tecnologici oltre che favorire le competenze necessarie a monitorare il processo di implementazione dell'innovazione negli Imprenditori, nei gruppi e nell'organizzazione. Il progetto proposto pertanto è finalizzato a rilevare ed accrescere le competenze necessarie al processo di innovazione, a sviluppare una cultura dell'innovazione diffusa capace di facilitare l'implementazione e ad introdurre eventuali "correttivi" lungo il processo capaci di migliorare l'efficacia dell'innovazione introdotta.

A seguire, il dettaglio degli step che s'intendono realizzare a favore di tutte le imprese coinvolte all'interno del "Laboratorio per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità".

- Coinvolgimento e sensibilizzazione delle imprese basata sull'utilizzo di strumenti web per l'acquisizione
- dati (con consulenti a garantirne l'assistenza)
- Raccolta dati, elaborazione dei report e costruzione della graduatoria
- Analisi del potenziale imprenditoriale (rivolto agli imprenditori) e realizzazione di un Report Individuale di restituzione per ciascun Imprenditore volto al potenziamento di alcune aree personologiche, motivazionali, relazionali ritenute centrali per l'imprenditoria di successo così

come ampiamente dimostrato nel panorama teorico di riferimento.

- Analisi del potenziale d'innovazione (rivolto a tutta l'Azienda) e realizzazione di un Report aziendale per ciascuna impresa all'interno del quale verranno mappati gli antecedenti e gli inibitori del processo innovativo all'interno di ciascuna Azienda in relazione alla propria situazione e specificità contestuale.
- Identificazione e definizione con ciascun imprenditore dei Project Work Innovation sulla base dei risultati evidenziati dalla ricerca e individuazione delle strategie per creare le condizioni necessarie all'implementazione di uno specifico progetto d'innovazione.
- Riconoscimento alle Imprese più innovative a livello individuale, di gruppo e di organizzazione.

Il Laboratorio, offrendo la possibilità alle aziende di effettuare al proprio interno un'analisi approfondita in relazione al proprio potenziale imprenditoriale e d'innovazione presente a livello individuale, di gruppo e di organizzazione in un'ottica di sviluppo e condivisione di "best practices" in termini di azioni che hanno inciso maggiormente sulla generazione dei risultati e nell'attivazione dei processi di innovazione, ha inoltre l'obiettivo di generare un vero e proprio network di competenze e conoscenze in modo da rendere accessibile le informazioni e le soluzioni manageriali adottate dalle MPMI e garantire l'innovazione quale servizio sistematico e continuo.

4.3 Enti e soggetti istituzionali ed economici sul territorio coinvolti come partner nel progetto/iniziativa

L'iniziativa vede il coinvolgimento di CNA ed Ecipar di Ravenna, CNA Innovazione nodo locale di Ravenna e dell'Università degli Studi di Firenze, attraverso il Laboratorio di Psicologia per la Ricerca sull'Imprenditorialità, Innovazione e dei sistemi Integrati (La.Psi.R.I3) del Dipartimento di Psicologia.

Specificatamente:

- **CNA di Ravenna** - Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa). La mission della CNA è principalmente quella di dare valore all'artigianato e alla piccola e media impresa, favorirne e rappresentarne l'unità e contribuire attivamente allo sviluppo economico e sociale del Paese, riaffermando e ispirandosi ai suoi principi di democrazia. Tale mission è perseguita con l'integrazione delle attività di rappresentanza, tutela, servizio e intervenendo attivamente nelle determinazioni per lo sviluppo economico delle imprese, sostenendo l'attuazione delle scelte. La CNA rappresenta e tutela le imprese artigiane e le piccole e medie imprese nei rapporti con le Istituzioni, le Amministrazioni pubbliche, le Organizzazioni politiche, economiche, sociali a tutti i livelli, sia locali che nazionali e internazionali.
- **CNA Innovazione nodo locale di Ravenna** è il centro per l'Innovazione della Rete dell'Alta tecnologia, promosso da CNA Emilia-Romagna e orientato a promuovere l'innovazione gestionale nelle Piccole e Medie imprese verso percorsi di miglioramento. La funzione di CNA Innovazione è di intervenire sulle criticità delle aziende e di ottimizzarne le performance per mezzo di un'implementazione di nuovi servizi più specifici e personalizzati.
- **Ecipar di Ravenna srl**

Ecipar Formazione e Servizi Innovativi per la Piccola e Media Impresa - è una società di emanazione della Cna di Ravenna che ha come obiettivi la costruzione di percorsi di formazione, assistenza e consulenza alle imprese che presentano la necessità di adeguarsi a situazioni di crescente complessità. Lo sviluppo di prodotti e servizi

innovativi, realizzati con un lungo lavoro di ricerca e di sperimentazione di nuove tecniche manageriali, permettono ad ECIPAR di Ravenna di tracciare un percorso di accompagnamento alle imprese, in linea con le strategie aziendali.

- **LA.PSI.R.I3** (Laboratorio di Psicologia per la Ricerca sull'Imprenditorialità, Innovazione e dei sistemi Integrati) del Dipartimento di Psicologia (Università degli Studi di Firenze) è un centro che nasce nel 2005 ed opera nell'ambito della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni con il principale obiettivo di promuovere studi, interventi su temi specifici e sviluppo di strumenti di misurazione nell'ambito dell'innovazione e dell'imprenditorialità. Le metodiche e gli strumenti prodotti dal La.Psi.R.I3 sono frutto di ricerche-intervento realizzate nel corso degli anni e condivise attraverso una partnership tecnico-scientifica internazionale (Università di Montpellier, Università di Montreal, Università di Valencia, Università EAFIT-Medellin/Colombia, Università Libera di Bruxelles). Questo permette di rendere a servizio delle organizzazioni pubbliche e private metodologie e strumentazioni e di sviluppare modelli e sistemi rispondenti alle effettive esigenze delle Aziende. In particolare, il La.Psi.R.I3 ha definito una serie di metodi e strumenti di analisi e sviluppo nelle aree dell'imprenditorialità, dell'innovazione e dell'integrazione a livello individuale, di gruppo e di organizzazione (Development Center Innovation, Entrepreneurship and Creativity System-DeCIECSsystem). Il La.Psi.R.I3 si inserisce all'interno di una prospettiva di sviluppo organizzativo in stretta relazione con l'area Human Resource Management, Innovation Management, Entrepreneurship Training, Performance Innovation Management e Strategy Management System per rispondere in maniera reattiva e proattiva alle richieste di un mercato in rapida evoluzione e continuo cambiamento in cui la necessità di innovare da parte delle micro, piccole e medie imprese diviene un imperativo sempre più incalzante.

CNA di Ravenna, Ecipar di Ravenna srl e il Laboratorio di Psicologia per la Ricerca sull'Imprenditorialità, Innovazione e dei sistemi Integrati dell'Università di Firenze, propongono una collaborazione orientata a favorire, attraverso il "Laboratorio per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità", il processo di innovazione all'interno delle Imprese interessate del territorio. Tale collaborazione si fonda sulla convinzione reciproca che solo attraverso una convergenza ed un'integrazione della pratica professionale con le conoscenze scientifiche ed i modelli e le prassi organizzative si possa realizzare un'innovazione capace di condurre le Aziende verso la migliore efficacia possibile del proprio processo innovativo.

4.4 Numero di imprese che si intende coinvolgere direttamente e indirettamente nel progetto/iniziativa

Per il 2013 si stima il coinvolgimento di un centinaio di aziende della Provincia di Ravenna mediante l'utilizzo di strumenti web volti all'acquisizione di dati quantitativi e qualitativi in forma di screening delle adesioni. L'obiettivo è di raggiungere e coinvolgere un numero sempre maggiore di MPMI del territorio provinciale all'interno del quale identificare quelle imprese ritenute "idonee", in relazione a specifici parametri di accessibilità al "Laboratorio per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità" (inteso come un "incubatore dell'innovazione") e che verranno inserite in un percorso di sviluppo di processi d'innovazione. In tale prospettiva, ciascuna Azienda coinvolta parteciperà alla fase di selezione che permetterà di individuare sulla base di specifici parametri sia economici/finanziari che qualitativi (relativi al *grado di orientamento verso l'innovazione* posseduto dall'Azienda rispetto ad alcune linee guida riscontrabili all'interno dell'ampia letteratura scientifica di

riferimento), 10/15 Imprese potenziali che verranno inserite in un percorso di sviluppo ed usufruiranno dei servizi a supporto degli Imprenditori e dei Lavoratori per lo sviluppo dei processi d'innovazione e d'imprenditorialità.

4.5 Eventuali elementi di incidenza diretta e duratura sul sistema economico provinciale piuttosto che elementi indiretti o solo temporanei

Il progetto ha una rilevanza specifica sul sistema economico provinciale caratterizzato in modo prevalente da MPMI, ed è utile sottolinearne l'importanza anche in rapporto al difficile periodo che stiamo vivendo. Questa iniziativa ha infatti interesse a facilitare il cambiamento per affrontare la crisi con consapevole fiducia attraverso nuovi strumenti in grado di favorire nuove modalità gestionali occorrenti per lo sviluppo di comportamenti professionali innovativi, gestire le risorse umane per l'innovazione (innovation management) e individuare strategie (innovation strategy) atte a creare un sistema valoriale e culturale permanente per l'innovazione, in modo da rendere partecipe e coinvolgente tutto il personale che opera all'interno delle stesse aziende aumentando in tal modo il proprio potenziale innovativo interno.

Questioni come il riposizionamento strategico sul mercato, il grado di integrazione tra innovazioni di processo, di prodotto, organizzative e gestionali orientate al mercato, l'attivazione di percorsi di crescita organizzativa al proprio interno, la delicata gestione del passaggio generazionale, la capacità di generare modalità organizzative e gestionali per la gestione dei processi d'innovazione, la capacità di integrare al modello imprenditoriale un modello di gestione manageriale delle proprie risorse che possa sviluppare buoni climi al proprio interno fondamentali per poter attivare comportamenti professionali innovativi continui da parte di tutti i dipendenti, sono solo alcune delle sfide che oggi anche le MPMI si trovano a dover affrontare per la propria sopravvivenza. Tali questioni, aggravate da pesanti fattori che in questo periodo determinano la crisi di molte aziende, richiedono ora più che mai alle piccole e medie imprese del territorio nuove competenze di gestione per poter attivare un cambiamento a livello strategico, organizzativo, economico e finanziario.

L'implementazione di un sistema di Human Resource Management orientato all'innovazione incide significativamente su quell'insieme di risultati innovativi che, contribuendo alla competitività e all'efficacia complessiva delle aziende, riflettono, di fatto, lo sviluppo di una cultura organizzativa fondata sull'innovazione volta a promuovere cambiamenti duraturi, a produrre innovazione rispetto all'esistente, ad apportare cambiamenti all'interno della specifiche aree di lavoro oltre che sviluppare soluzioni nuove e creative ai problemi che si affrontano.

Il presente progetto si muove in un'ottica di sostegno nell'acquisizione di consapevolezza da parte delle nostre imprese verso un necessario cambiamento "culturale" basato su di un concetto d'innovazione che non prescinde dall'integrazione di aspetti socio-relazionali, organizzativi e tecnologici e che le metta in condizioni di riposizionarsi sul mercato e di sopravvivere alla crisi in atto anche in un'ottica di innovazione e di sviluppo del sistema economico provinciale. Ulteriormente, la messa in condivisione dei vari progetti d'innovazione specifici per ciascuna Azienda individuati a partire dalle risultanze della ricerca favorirà un processo di trasferimento di buone prassi nell'ottica di un miglioramento continuo e sostenibile, laddove il medesimo progetto possa risultare nuovo ed utile ad altre aziende in altri momenti o percorsi di sviluppo futuri, mutuando in tal caso esempi di prassi di successo sostenibile. Viene così impostato un vero e proprio *circolo virtuoso* che passando attraverso le buone prassi di innovazione e valorizzandole, accompagna le aziende in percorsi concreti ed efficaci, per condurle, secondo livelli diversi, verso il miglioramento continuo dei loro processi e verso la realizzazione dell'innovazione.

Oltre a ciò, la presenza di imprese innovative sul territorio se utilizzata adeguatamente come esempio di successo, salvo restando l'imprescindibile aspetto di contestualizzazione insito nello stesso concetto di "best practice" nel momento dell'"esportazione" di una buona prassi da un contesto lavorativo

specifico entro il quale è stata realizzata ad un altro, può rappresentare un fattore di innesco e di traino di processi in grado di aumentare la dinamicità complessiva del territorio attraverso la trasferibilità dei processi d'innovazione in organizzazioni con caratteristiche simili.

4.6 Ricadute previste sull'economia ravennate e sulla promozione del territorio

Il progetto poggia le sue basi su di una visione strategica e integrata della ricerca-intervento come strumento essenziale per sviluppare innovazione nelle MPMI. L'obiettivo è quello di rafforzare la collaborazione tra impresa e ricerca scientifica per contribuire allo sviluppo di una maggiore competitività aziendale sul mercato attraverso lo sviluppo dell'Azienda a partire dalla valorizzazione delle persone e delle risorse possedute al proprio interno. La mutua interazione fra ricerca applicata e intervento esecutivo assume un ruolo determinante e distintivo nel favorire l'efficacia ed efficienza di processi innovativi rispondenti alle reali esigenze e bisogni dei singoli contesti produttivi in relazione agli obiettivi, alla missione e alla visione degli stessi Imprenditori, rappresentando dunque anche un investimento sullo sviluppo strategico futuro.

Il "Laboratorio per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità" volto a promuovere modelli di gestione per la gestione e lo sviluppo dell'innovazione nei contesti organizzativi, consolida pertanto lo scambio di know-how, expertise e competenze fra imprese e ricerca applicata e sostiene l'effettiva implementazione dei sistemi di Human Resource Management per lo sviluppo di comportamenti e professionalità innovativi, funzionali alla crescita e alla competitività delle MPMI del territorio ravennate. Ulteriormente, si pone la finalità di creare e rinforzare una rete potenziale basata sulla partnership tra le Imprese interessate all'intervento per condividere i risultati e la sperimentazione dei diversi Project Work Innovation e favorire la trasferibilità dei processi innovativi messi in atto a vantaggio di ogni singola Azienda partecipante creando reti e sinergie sul territorio. Da un lato, dunque, si tengano in considerazione le ricadute in termini di opportunità di business grazie alle possibili partnership commerciali che potrebbero nascere all'interno delle attività realizzate nell'ambito del presente progetto, così come già successo in precedenti occasioni realizzate grazie ai contributi della Camera di Commercio. Dall'altro, la promozione di buone prassi genera nel lungo periodo l'incremento dell'efficienza e la riduzione dei costi, contribuendo alla valorizzazione economica-commerciale del territorio ravennate con un'incidenza duratura.

L'iniziativa accresce inoltre la consapevolezza sulla presenza di imprese innovative sul territorio provinciale e ciò contribuisce all'aumento della dinamicità delle PMI con conseguente crescita per l'economia ravennate.

5 DESCRIZIONE AZIONI PREVISTE

5.1 Progettazione e analisi del contesto

ANALISI DEL CONTESTO

ANDAMENTO CONGIUNTURALE DELL'ECONOMIA RAVENNATE

(Dati tratti dall'osservatorio della Camera di Commercio - Settembre 2012)

Nel complesso i dati del secondo trimestre 2012 confermano il progressivo deterioramento dei principali indicatori dell'economia manifatturiera ravennate rispetto a quanto registrato nei trimestri precedenti: la produzione pare essersi fermata, la dinamica del fatturato si è ridotta, si è aggravata la situazione della domanda interna; l'unico dato positivo appare sul fronte estero, dove si riscontrano segnali di tenuta.

Il calo della produzione dell'industria manifatturiera provinciale, iniziato nel quarto trimestre 2011 (-1,9%) e fortemente accentuatosi nel primo trimestre 2012, -6,2%, si è soltanto attenuato nel secondo rispetto al primo, facendo segnare un -5,2% Il dato è peggiore rispetto alla media regionale pari al -3,6%, ma sensibilmente migliore rispetto alla media nazionale che si attesta al -6,2%.

ALLEGATO A/2013 RELAZIONE DESCRITTIVA

Tutti i settori industriali continuano a registrare risultati anche molto negativi, seppure leggermente ridotti rispetto al primo trimestre 2012:

- le industrie dei minerali non metalliferi, -6,9%, risentono ancora dell'andamento depresso del loro mercato di sbocco;
- le industrie tessili, abbigliamento e calzature proseguono l'andamento negativo in atto da tempo e registrano un ulteriore -16,0%;
- inferiore alla media è la caduta della produzione del settore meccanico pari a -2,1%;
- meno negativa rispetto al primo trimestre è la variazione per l'industria dei metalli con -4,4%;
- meno pesante è la recessione della filiera dell'energia, delle industrie chimiche e delle materie plastiche (-3,7%) mentre l'unico settore che peggiora rispetto al primo trimestre è quello delle industrie alimentari (la variazione si attesta al -7,9% nel secondo trimestre, era -5,9% nel primo).

Se confrontato alla riduzione della produzione, il calo del fatturato, è meno marcato, ma ugualmente diffuso in tutti i settori. Mediamente risulta del -3,7%. L'entità della riduzione risulta particolarmente modesta nelle industrie meccaniche e dei mezzi di trasporto (-1%) e in quella chimica (-0,1%)

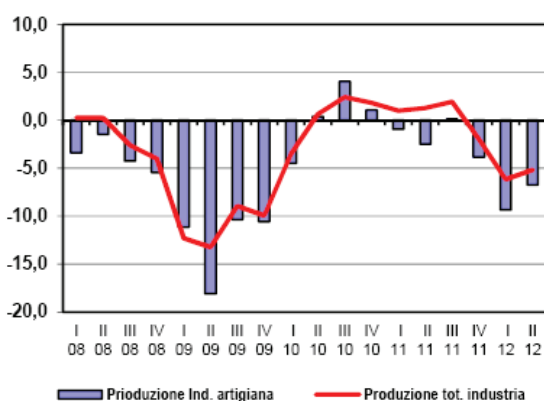
La componente artigiana dell'industria manifatturiera, anticipando la tendenza del settore, già a partire dal primo trimestre del 2011 mostrava una flessione in tutti i principali indicatori, particolarmente marcata nel primo trimestre del 2012.

Anche in questo caso il secondo trimestre dell'anno mostra un'attenuazione della caduta, ma sia produzione, -6,7%, che fatturato, -6,6%, e ordini, -7,0%, dimostrano come le difficili condizioni attraversate dal settore industriale colpiscano in maniera particolare le imprese di minori dimensioni.

Considerando i dati per località, nei primi sette mesi del 2012 si rileva un andamento particolarmente negativo, in termini di presenze, per l'area faentina (-16,8%) che tuttavia pesa molto poco sul flusso complessivo, e per Ravenna, sia città d'arte (-6,5%) che mare (-4,7%). Più contenuta in termini relativi la diminuzione per Cervia (-3,8%).

In generale la flessione è più significativa per il prodotto "città d'arte" (-9,6%) che per il prodotto "mare" (-4,1%) anche se, ovviamente, quest'ultima flessione pesa molto di più sulle presenze turistiche provinciali considerate in valore assoluto (-148 mila presenze per il "mare" contro le -35mila per le "città d'arte").

Artigianato manifatturiero



ARTIGIANATO
Variazioni % sull'anno precedente - Ravenna

	Produzione	Fatturato	Ordini
Media 2007	0,2	-0,3	0,2
Media 2008	-3,6	-2,8	-3,7
Media 2009	-12,5	-11,5	-13,5
Media 2010	0,3	0,5	0,2
1° trim 2011	-0,9	-0,4	-0,9
2° trim 2011	-2,5	-0,6	-3,4
3° trim 2011	0,1	1,6	1,2
4° trim 2011	-3,8	-4,1	-4,5
Media 2011	-1,8	-0,9	-1,9
1° trim 2012	-9,3	-11,1	-11,1
2° trim 2012	-6,7	-6,6	-7,0

Fonte: UNIONCAMERE Imprese 1-500 addetti

Clima di fiducia

Il clima di fiducia è elaborato sulla base di domande ritenute maggiormente idonee per valutare l'ottimismo/pessimismo delle imprese (e precisamente: giudizi sul livello degli ordini totali e quello sul mercato estero e attese sul livello della produzione). Indicazioni quantitative sintetiche dei fenomeni osservati sono espresse dai saldi, che consistono nelle differenze fra le modalità "aumento" e "diminuzione". La modalità centrale, "stazionarietà", non viene considerata nel calcolo. Le modalità sono espresse in termini percentuali, la cui somma è pari, ovviamente, a 100.

Così, mentre il saldo circa le aspettative degli ordini complessivi (l'aggregato relativo al mercato interno

ALLEGATO A/2013 RELAZIONE DESCRITTIVA

ed estero) è negativo (-8,4%), al contrario, risulta positivo il saldo di quest'ultimo (4,8%), ma il cui peso non è tale da compensare, evidentemente, quello negativo del mercato nazionale. Ciò si riflette, non a caso, sul saldo delle risposte relative alla previsione della produzione nel terzo trimestre che è negativo (-8,1%).

Va rimarcato che da questo quadro generale si distacca il settore delle Industrie meccaniche e dei mezzi di trasporto dove le imprese si aspettano un terzo trimestre in deciso recupero e si dimostrano in maggioranza fiduciose circa gli ordini complessivi (33,6%), quelli esteri (12,3%) e la produzione (13,2%).

Dopo un 2010 all'insegna della stabilità, nel corso del 2011, il volume d'affari del settore provinciale delle costruzioni è tornato a diminuire pesantemente (-5,3%), in misura maggiore rispetto alla diminuzione osservata a livello regionale (-4,6%) e nazionale (-3,5%).

Parallelamente il numero di transazioni immobiliari registrate in provincia nel 2011 (dati diffusi dall'Agenzia del territorio) è diminuito, rispetto al 2010 in pressoché tutte le tipologie di immobile (residenziale, terziario, commerciale, pertinenze del produttivo) ad eccezione di capannoni e industrie che tuttavia rappresentano per il mercato numeri molto contenuti.

Nel primo trimestre del 2012 l'andamento negativo è proseguito e il volume di affari in provincia si è ridotto di un ulteriore 5,9%, diminuzione inferiore alla media regionale (-6,7%) e nazionale (-10,9%).

Tuttavia il secondo trimestre ha mostrato una lieve ripresa a Ravenna (+0,8%) e in regione (+0,5%) ma non a livello nazionale, dove all'opposto si è assistito ad una accelerazione della caduta (-11,2%).

Fatto di rilievo per la nostra provincia, è tornato a crescere il volume d'affari delle aziende artigiane del settore, in precedenza particolarmente colpite dalla crisi. Inoltre le previsioni per il prossimo trimestre sono orientate positivamente.

PREVISIONI PER IL TERZO TRIMESTRE 2012

Saldo tra percentuale di imprese che prevedono un aumento e percentuale di imprese che prevedono una diminuzione (Valori in percentuale)

	Ordinativi	Ordinativi estero	Produzione
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	-8,4	4,8	-8,1
- di cui: Artigianato	-22,2	11,3	-20,0
Industrie alimentari	-5,4	0,1	2,2
Energia, industrie chimiche e materie plast.	-6,9	18,0	-6,9
Industrie tessili, abbigliamento e calzature	-30,5	20,2	-32,0
Lavorazione dei minerali non metalliferi	-26,4	n.d.	-42,6
Industrie elettriche ed elettroniche	-63,1	0,4	-19,4
Industrie dei metalli	-12,4	n.d.	-13,0
Industrie meccaniche e dei mezzi di trasp.	33,6	12,3	13,2
Altre industrie manifatturiere	-25,0	-24,6	-9,5

La globalizzazione, l'instabilità dei mercati e la crescente concorrenza a livello internazionale hanno cambiato l'ordine economico mondiale, portando nuove sfide e nuove opportunità. In tale contesto, l'innovazione è diventata un imperativo diffuso nei più svariati campi, uno degli obiettivi principali che ogni organizzazione deve perseguire per poter competere in un mercato globale. A partire da questa situazione di crisi che le aziende stanno vivendo occorre pertanto rilanciare la ripresa, la crescita e la competitività delle MPMI a partire dal radicamento nelle imprese di un modello culturale, valoriale e di competenze e comportamenti professionali per l'innovazione e l'applicazione di strumenti per la valorizzazione delle risorse umane.

La competitività delle MPMI in questo nuovo ambiente dipende dalle capacità di sapersi rinnovare al proprio interno attraverso lo sviluppo e l'introduzione di nuove pratiche gestionali di valorizzazione delle risorse umane, di servizi, processi e modelli innovativi volti alla crescita e al benessere collettivo. CNA nel ruolo attivo e fondamentale di promozione dello sviluppo dell'innovazione nella piccola impresa e nell'artigianato intende operare con un ruolo di animazione economica e di facilitatore per favorire lo sviluppo e la qualificazione del tessuti imprenditoriale locale. La gestione del cambiamento e dell'innovazione non può essere legata alla sola tecnologia; al contrario il vero cambiamento richiede

ALLEGATO A/2013 RELAZIONE DESCRITTIVA

l'evoluzione delle modalità organizzative e gestionali delle MPMI attraverso l'introduzione di pratiche manageriali orientate allo sviluppo dell'innovazione attraverso la valorizzazione delle capitale umano come elemento fondamentale nel portare a superiori prestazioni competitive. Nel tracciare lo scenario europeo sulle politiche per l'innovazione, la Commissione Europea ha asserito che: "le imprese innovano in diversi modi. Alcune svolgono attività di ricerca e sviluppo (R&S) e acquisiscono nuove tecnologie, molte altre basano le proprie innovazioni su tecnologie esistenti o sviluppano nuovi modelli aziendali o nuovi servizi in funzione delle esigenze di utenti e fornitori oppure nell'ambito di cluster o reti. Occorre pertanto elaborare politiche atte a sostenere tutte le forme d'innovazione, non soltanto quella tecnologica". Altresì, tramite la divulgazione del Libro verde sui finanziamenti a favore di ricerca e innovazione nell'Unione europea, la Commissione, rimarca l'importanza di competenze diverse da quelle di ricerca di carattere prettamente tecnologico per lo sviluppo dell'innovazione (come l'elaborazione, la creatività, la definizione di norme, lo sfruttamento e la ricombinazione di tecnologie esistenti, e la capacità di cogliere le opportunità).

In tale prospettiva, l'implementazione efficace di strategie e pratiche orientate all'innovazione risiede primariamente nella capacità da parte delle organizzazioni di valorizzare, sviluppare e accrescere costantemente le risorse umane, che rappresentano, di fatto, il fulcro centrale in grado di sostenere in maniera proattiva la generazione e l'introduzione di idee innovative all'interno del contesto di lavoro. L'innovazione, configurandosi, dunque, come un processo fondato sui comportamenti degli individui, dei gruppi, e delle più ampie unità lavorative, dipende in maniera rilevante dalle politiche, dalle procedure e dalle pratiche organizzative che supportano e promuovono l'attività e gli sforzi innovativi del personale coinvolto. Analizzare in maniera approfondita le condizioni contestuali e lavorative che possono favorire o inibire i processi e le azioni orientate all'innovazione risulta centrale per pervenire ad una presa di consapevolezza condivisa sullo stato dell'organizzazione in riferimento al proprio "potenziale innovativo".

CNA di Ravenna soggetto protagonista, non solo per la sua funzione di rappresentanza degli interessi di migliaia di aziende artigiane e PMI ma anche per la messa in campo di un sistema di servizi a supporto delle imprese, insieme alla propria società di formazione e servizi innovativi, Ecipar di Ravenna srl e CNA Innovazione nodo locale di Ravenna, in stretta collaborazione del Laboratorio di Psicologia per la Ricerca sull'Imprenditorialità, Innovazione e dei sistemi Integrati del Dipartimento di Psicologia (Università degli Studi di Firenze), ha sviluppato un progetto finalizzato a produrre una conoscenza approfondita sull'organizzazione, individuando punti di forza e possibili aree di miglioramento del potenziale d'innovazione, a livello individuale, di gruppo e organizzativo, la cui conoscenza e riflessione deve, di fatto, essere considerata il punto di partenza per la definizione e l'implementazione di progetti d'innovazione nuovi e utili all'impresa nel tener conto dei fattori antecedenti e inibitori che possono aver contribuito a determinare quello specifico risultato in termini di potenziale d'innovazione posseduto dall'azienda. La finalità dell'intero progetto è quello d'innescare, all'interno delle Aziende partecipanti al "Laboratorio per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità", un'ottica di miglioramento continuo del processo d'innovazione ad ogni livello aziendale.

5.2 Fasi della realizzazione del progetto

La realizzazione del progetto prevede le seguenti fasi:

Fase 1

SENSIBILIZZAZIONE DELLE AZIENDE E RACCOLTA DATI

Sarà adottata una modalità di coinvolgimento e sensibilizzazione delle imprese basata sull'utilizzo di strumenti web (con consulenti a garantirne l'assistenza) con l'obiettivo di raggiungere e coinvolgere un numero sempre maggiore di imprese e selezionare 15/20 Imprese potenziali che verranno inserite in un

ALLEGATO A/2013 RELAZIONE DESCRITTIVA

percorso di sviluppo all'interno del quale usufruiranno servizi e attività a supporto degli Imprenditori e dei Lavoratori per lo sviluppo dei processi d'innovazione e d'imprenditorialità.

Detti strumenti di rilevazione sono finalizzati all'acquisizione di dati relativi sia ad aspetti quantitativi che qualitativi dell'Azienda. Le attività consistono nel fornire supporto tecnico alle imprese per la compilazione dello strumento on line o nell'inserimento diretto dei dati qualora l'impresa preferisca inviare gli stessi su modello cartaceo. Inoltre, sono effettuate verifiche di completezza e coerenza dei dati forniti dall'impresa al fine di restituire report coerenti.

SELEZIONE DELLE AZIENDE E RESTITUZIONE REPORT

Lo screening delle adesioni sarà volto ad indagare da un lato aspetti economici/finanziari (propri della lettura del conto economico e dello stato patrimoniale), e dall'altro, a mettere in evidenza alcuni nuclei ritenuti centrali per lo sviluppo dell'innovazione nelle organizzazioni, affinché le stesse imprese possano indirizzare le proprie strategie verso il rilancio dell'innovazione e della competitività organizzativa. Tali aspetti (leadership per l'innovazione, politiche e strategie per l'innovazione, valorizzazione dell'area HRM, partnership e risorse, processi di innovazione in essere) costituiscono il grado di orientamento verso l'innovazione posseduto dall'Azienda rispetto ad alcune linee guida riscontrabili all'interno dell'ampia letteratura scientifica di riferimento, così come si evidenziano nel corso degli ultimi dieci anni. In particolare:

-l'area della leadership, che include le buone pratiche attraverso le quali i leader promuovono e favoriscono in prima persona l'innovazione nell'organizzazione. I leader, a tale riguardo, devono saper promuovere l'innovazione e una cultura imprenditoriale a tutti i livelli dell'organizzazione, ed essere coinvolti in prima persona nel definire e implementare appropriati modi di lavorare a sostegno dell'innovazione. È altresì opportuno che i leader lavorino a stretto contatto con gli stakeholder per identificare opportunità e promuovere l'apertura all'innovazione, e che sostengano la cultura dell'internazionalizzazione, della salvaguardia dell'ambiente e dell'utilizzo delle tecnologie digitali;

-l'area delle politiche e delle strategie, che indica le buone pratiche attraverso le quali l'azienda esplora, individua e seleziona nuove opportunità e idee e pianifica azioni strategiche e operative per l'innovazione, definendone le priorità e integrandole nelle strategie complessive dell'organizzazione. L'organizzazione dovrebbe, dunque, secondo tali indicazioni, saper esplorare e individuare su base continuativa nuove idee e opportunità, definire in maniera equilibrata le priorità per l'innovazione e sviluppare un piano per l'innovazione integrato con le politiche e le strategie;

-l'area del personale, che si riferisce all'insieme delle pratiche attraverso cui l'azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto dei processi innovativi e crea un ambiente che incoraggia l'innovazione;

-l'area della Partnership e delle risorse, che indica le buone pratiche attraverso cui l'azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate all'innovazione, finanzia l'innovazione, gestisce le tecnologie, le risorse informative e le conoscenze per l'innovazione, mantenendo una costante attenzione alle tematiche ambientali e al risparmio energetico;

- l'area dei processi, che comprende le buone pratiche attraverso cui l'azienda progetta e gestisce il processo d'innovazione, favorisce la generazione di nuove idee relativamente allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, definisce la struttura organizzativa appropriata per la gestione dei progetti di innovazione, e gestisce le iniziative di innovazione ed i processi aziendali per la qualità di prodotti e/o servizi.

E' all'interno di tali assunti che sono inquadrati l'insieme dei fattori che possono favorire fra gli individui, i gruppi e le organizzazioni quelle forme di agire proattivo e innovativo, necessarie a sostenere gli sforzi aziendali per la crescita, lo sviluppo e la competitività all'interno del mercato globale.

A conclusione della fase di selezione, tutte le aziende riceveranno un Report di sintesi che evidenzierà i punti di forza e di debolezza per ciascun indicatore analizzato. Tutti i dati verranno elaborati al fine di identificare le imprese che entreranno a far parte del Laboratorio e usufruiranno di una serie di servizi per lo sviluppo di processi innovativi e d'imprenditorialità. Le imprese che non risponderanno ai requisiti richiesti, potranno riproporsi l'anno seguente, previa nuova preliminare valutazione.

Fase 2

LA RICERCA

La ricerca è finalizzata alla misurazione del potenziale imprenditoriale e d'innovazione.

- Il potenziale imprenditoriale viene valutato in riferimento al solo imprenditore con la finalità di sviluppare/potenziare alcune aree personologiche, motivazionali e relazionali ritenute centrali per l'imprenditoria di successo, così come viene evidenziato nella letteratura scientifica di riferimento. Verrà realizzato un Report di restituzione individuale con l'indicazione dei propri punti di forza e di debolezza in relazione alle dimensioni indagate per ciascun Imprenditore. L'analisi del potenziale imprenditoriale fornisce precise direttive strategiche per una migliore contestualizzazione dei progetti di innovazione in impresa.
- Il potenziale d'innovazione viene misurato su tre livelli: individuo, gruppo, organizzazione. Verranno mappati gli antecedenti e gli inibitori di un comportamento innovativo nei luoghi di lavoro attraverso la mappa di ciascun livello. L'analisi del potenziale d'innovazione consentirà per ciascuna impresa di effettuare una diagnosi del grado di intensità e completezza delle competenze di innovazioni presenti o necessarie in azienda e possedute a livello individuale (dipendenti), di gruppo (team work) e di organizzazione (management). I dati verranno restituiti attraverso un confronto diretto con l'Imprenditore e gli Esperti Ecipar/La.Psi.R.I3 e la realizzazione di un Report aziendale per ciascuna impresa coinvolta con la descrizione dei principali risultati in termini di antecedenti ed inibitori dell'innovazione rilevati all'interno dell'Azienda e la definizione della mappa del potenziale d'innovazione aziendale sui tre livelli.

Al fine di garantire un elevato livello di rigore scientifico e metodologico nel processo di ricerca, saranno utilizzati strumenti secondo le norme e i criteri stabiliti dalla comunità scientifica e professionale predisposti dal La.Psi.R.I3 dell'Università di Firenze. Con particolare riferimento allo strumento per l'analisi del potenziale d'innovazione si riportano le caratteristiche chiave espresse in termini di: precisione delle informazioni restituite, attendibilità degli indici di performance innovativa, puntualità della rilevazione del potenziale individuale di innovazione, puntualità della rilevazione delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro correlate all'innovazione, solida base teorico metodologica internazionale.

Tutti gli strumenti saranno utilizzati in modo da rispettare la legislazione italiana in materia di privacy (la compilazione è anonima e i dati vengono successivamente analizzati in modo aggregato).

DALLA RICERCA ALL'IDENTIFICAZIONE DEL PROJECT WORK

Il processo di indagine si configura come un mezzo imprescindibile per una gestione efficace ed efficiente delle attività e dei percorsi operativi orientati a promuovere modelli e sistemi per lo sviluppo di nuovi processi/prodotti e la diffusione di una cultura organizzativa fondata sull'innovazione. I fattori indagati dagli strumenti, sia individuali che dell'ambiente di lavoro, sono strettamente associati al livello di attività innovativa all'interno del contesto di lavoro e sono riconosciuti, nel panorama della comunità scientifica e professionale come centrali per lo sviluppo delle prestazioni innovative ad ogni livello aziendale (individuo, gruppo, organizzazione) oltre che responsabili dei cambiamenti nel livello delle

ALLEGATO A/2013 RELAZIONE DESCRITTIVA

performance e dei risultati d'innovazione. Per tale motivo, le risultanze della ricerca, attraverso la lettura dei dati e l'identificazione sistematica degli elementi di forza e dei punti di criticità relativi al potenziale imprenditoriale e al potenziale d'innovazione, serviranno a supportare la definizione e la successiva implementazione dei PWI in relazione alle reali esigenze e bisogni dell'Azienda attraverso la contestualizzazione dei risultati alla specifica realtà organizzativa.

I Project Work Innovation saranno definiti congiuntamente con ciascun Imprenditori/Responsabile al fine di sperimentare nuove metodiche e strumenti per lo sviluppo dell'innovazione in Azienda e di conseguenza generalizzare e trasferire i processi d'innovazione (cultura, valori, comportamenti professionali, competenze, clima d'innovazione, team innovation ecc.) all'interno delle diverse aree produttive delle Imprese coinvolte con la finalità di creare cultura, comportamenti professionali e competenze d'innovazione a tutti i livelli aziendali.

Nota Project work innovation: in base ai dati della ricerca l'azienda individua ed implementa un progetto strategico al fine di attivare, da un lato un processo di innovazione e, dall'altro, di potenziare "aree deboli" evidenziate dalla ricerca.

PREMIALITA'

Attraverso gli specifici indicatori per la misurazione dell'impatto dell'innovazione introdotta attraverso il Project Work Innovation, sarà possibile identificare le aziende che eccellano sulla base di specifici livelli di innovatività. Ad esempio si potrebbe prevedere l'identificazione de:

- il dipendente più innovatore (livello individuale);
- il gruppo di lavoratori più innovatore (livello di gruppo);
- l'azienda/imprenditore più innovatrice (livello di organizzazione).

Le "best in class" verranno premiate in sede pubblica.

Fase 3

REDAZIONE DELLA PUBBLICAZIONE "LE IMPRESE INNOVATIVE DELLA PROVINCIA DI RAVENNA 2013"

Il materiale prodotto nella realizzazione dei PWI e i risultati ottenuti dalla valutazione finale sono utilizzati per realizzare la pubblicazione contenente:

i profili delle imprese partecipanti al percorso di sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità. Verranno evidenziate le performance aziendali prodotte in termini di innovazione e competitività favorendo la condivisione e lo scambio delle migliori pratiche d'innovazione. Ulteriormente, sarà presentata una lettura aggregata dei dati per offrire la possibilità di sviluppare analisi e confronti per portare a valore quelle buone prassi d'innovazione che possono rappresentare lo stadio successivo di un percorso continuo verso il miglioramento e l'innovazione.

REALIZZAZIONE DELL'EVENTO CONCLUSIVO

Si intende organizzare un evento conclusivo di premiazione all'interno del quale interverranno le Istituzioni e gli esperti in materia di innovazione, politica economica o gestionale ecc.

La premiazione riguarderà:

- il dipendente più innovatore;
- il gruppo di lavoratori aziendale più innovatore;
- l'Azienda/imprenditore più innovatrice attraverso la misurazione di indicatori legati al PWI.

ALLEGATO A/2013 RELAZIONE DESCRITTIVA

A tutte le Aziende partecipanti al “Laboratorio per lo sviluppo dell’innovazione e dell’imprenditorialità” sarà rilasciato un attestato di “Impresa Innovativa per eccellenza”.

DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Si intendono organizzare incontri mirati con la presenza del mondo istituzionale, economico e imprenditoriale. Inoltre verranno messe in campo tutte quelle iniziative volte a distribuire e diffondere i dati e i servizi che caratterizzano le imprese più innovative in modo da proseguire nello sviluppo di un processo continuo di miglioramento aziendale. Le copie della pubblicazione saranno distribuite durante l’evento conclusivo e ne sarà data la massima diffusione in occasione di altri eventi a tema.

5.3 Promozione/comunicazione (descrivere anche le azioni di promozione del contributo camerale)

La fase di promozione e comunicazione prevede la pubblicizzazione della iniziativa mediante l’utilizzo di diverse forme di comunicazione quali: il sito di Ecipar di Ravenna srl, uscite sulla rivista di informazione della CNA di Ravenna “Tempo d’impresa”, inserzioni sulla stampa locale, manifesti e servizi televisivi. Verranno altresì inviati degli inviti personali alle aziende della Provincia di Ravenna e alla pubblica amministrazione.

Al termine del progetto è previsto un evento di diffusione dei risultati per offrire la possibilità di sviluppare analisi e confronti alla ricerca di quelle buone prassi d’innovazione che possono rappresentare lo stadio successivo di un percorso continuo verso il miglioramento e l’innovazione al quale prenderanno parte rappresentanti del mondo istituzionale, economico e imprenditoriale.

Inoltre verranno messe in campo tutte quelle iniziative volte a distribuire e diffondere i dati e i servizi che caratterizzano le singole imprese eccellenti in modo da proseguire nel sostegno di un continuo miglioramento aziendale.

Verrà esplicitato su tutti gli strumenti di promozione e comunicazione che l’azione è stata realizzata con il contributo camerale.

5.4 Valutazione dei risultati (metodologie utilizzate per la valutazione qualitativa e quantitativa dei risultati).

Nel progetto è prevista anche una fase di valutazione dei risultati. A tale fine saranno svolte, in relazione alle specificità del progetto presentato, le seguenti attività:

- ✓ Monitoraggio del numero di imprese aderenti al “Laboratorio per lo sviluppo dell’innovazione e dell’imprenditorialità”
- ✓ Monitoraggio del numero di imprese partecipanti all’evento conclusivo di premiazione delle imprese più innovative della Provincia di Ravenna
- ✓ Raccolta di feed back di gradimento sulla metodologia utilizzata, sugli output consegnati alle imprese partecipanti e sull’evento conclusivo.
- ✓ Valutazione dell’impatto di innovazione in azienda.

Per le imprese che intenderanno proseguire nel percorso aziendale di attuazione del Project Work Innovation, intraprendendo specifici percorsi, sarà possibile misurare l’impatto dell’innovazione introdotta dal Project Work Innovation, confrontando i risultati, rilevati durante la ricerca in azienda, con quelli ottenuti in seguito all’implementazione del Project Work Innovation. L’intera architettura del progetto andrà a costituire, durante le varie e possibili realizzazioni, una letteratura specifico/contestuale di riferimento del tessuto imprenditoriale e di innovazione del territorio della provincia di Ravenna.

6 ALLEGATI (documenti uniti in allegato alla relazione – facoltativi)

Ravenna , 25 febbraio 2013

firma del legale rappresentante
(documento firmato digitalmente)

Mauro Cassani