

Al fine di valutare l'ammissibilità e il merito dell'iniziativa è necessario sviluppare con soddisfacente 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 2014

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**

È particolarmente 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 professionale innovativo, ossia quel complesso sistema di condizioni (individuali, di gruppo, e organizzative) che porta le stesse persone che "abitano" le imprese a supportare e favorire l'innovazione piuttosto che a mettere in atto comportamenti ostruttivi e di resistenza. Comprendere i fattori di un processo innovativo, ossia quali sono le condizioni organizzative che ne influenzano le dinamiche, risulta essenziale se si vuole promuovere, generare, promuovere e implementare un processo di innovazione in impresa.

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

Il valore della risorsa umana, in termini di atteggiamento e disponibilità organizzativa, di capacità di utilizzare efficacemente le proprie risorse integrando opportunamente le competenze per l'innovazione, rappresenta la chiave di successo per le MPMI. Questo soprattutto all'interno di uno scenario che mostra aziende che riescono a fronteggiare la crisi, a rilanciare la ripresa e la crescita facendo leva proprio sulle risorse umane interne attraverso elementi quale coesione, unione, proattività e innovatività del gruppo e non solo su competenze strettamente tecnologiche. 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 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 finora ed entrando dunque nel merito dei servizi e dei processi offerti all'interno del progetto "Laboratorio per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità", si prevede per ciascuna delle aziende coinvolte la realizzazione di una ricerca sui fattori che caratterizzano il processo di innovazione e che contribuiscono in maniera significativa a determinare le condizioni per il successo dell'innovazione da introdurre. L'analisi del processo di innovazione consentirà di delineare le strategie per promuovere e diffondere azioni volte a sviluppare atteggiamenti e comportamenti 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, 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 d'innovazione aziendale in relazione alla propria situazione e specificità contestuale.
- Identificazione e definizione 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.

### 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

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

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 LA.PSI.R.I3 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 2014 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 quello 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

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

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 orientato all'innovazione attraverso il coinvolgimento delle risorse umane contribuisce ad ottenere quell'insieme di risultati innovativi fondati sullo sviluppo di una cultura organizzativa 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 lo sviluppo dell'innovazione nei contesti organizzativi, consolida pertanto lo scambio di know-how, expertise e competenze fra imprese e sostiene l'effettiva implementazione 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 favorire la trasferibilità dei processi innovativi messi in atto a vantaggio di ogni singola Azienda partecipante

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

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

A livello nazionale, i dati Unioncamere relativi al primo trimestre 2013 confermano che l'artigianato è il settore più colpito dalla recessione con un aumento delle chiusure del 4,6% in dodici mesi contro il +1,4% riferito alle imprese non artigiane. Le chiusure non riguardano solo le imprese marginali ma anche quelle più strutturate dei settori delle costruzioni e del Made in Italy.

Nel 2012 la crisi ha colpito soprattutto l'artigianato. Dall'analisi effettuata dal Centro Studi CNA emerge infatti che, rispetto al 2011, nell'artigianato ha chiuso 8,4% delle imprese contro il 6% registrato negli altri settori.

Le chiusure non sono state compensate dalla nascita di nuove attività imprenditoriali. La combinazione di questi due effetti (tasso di cessazione alto per le imprese e maggiore rispetto alle nascite) si è tradotto in una riduzione del numero delle imprese artigiane dell'1,5% tra il 2011 e il 2012 mentre il numero di imprese non artigiane è rimasto sostanzialmente invariato. La crisi si sta diffondendo come una macchia d'olio che, dopo avere investito le imprese marginali, sta ora mettendo alle corde quelle più solide e strutturate: chiudono i battenti soprattutto le imprese dei comparti manifatturieri del Made in Italy e quelle delle costruzioni.

##### **TAVOLA 1**

	Cessazioni	Tasso di Cessazione	Tasso di Crescita
Imprese Artigiane	122.899	<b>8,4</b>	<b>-1,5</b>
Imprese non Artigiane	281.024	6,0	0,1
Totale Sistema Produttivo	403.923	6,6	-0,3

Il calcolo di questi indicatori, effettuato al lordo delle cessazioni di ufficio, riferiti alle imprese artigiane e alle imprese non artigiane rivela che indubbiamente la crisi del 2012 ha colpito soprattutto l'artigianato.

La tavola 1 ci mostra in maniera eloquente che:

- l'artigianato, che rappresenta il 25 per cento del sistema produttivo italiano, ha accusato il 30,4% delle cessazioni registrate complessivamente lo scorso anno (122.899 chiusure su un totale di 403.923).

- a fine 2012 ha chiuso l'8,4% delle imprese artigiane registrate nel 2011 contro il 6,0% delle imprese non artigiane.

- le chiusure delle imprese artigiane non sono state compensate dalle nascite di nuove imprese: a fine 2012 lo stock di imprese artigiane si è infatti ridotto dell'1,5% rispetto al 2011. Una situazione del tutto diversa riguarda le imprese non artigiane per le quali, a fine 2012, si registra una sostanziale tenuta rispetto all'anno precedente

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

(tasso di crescita pari a +0,1%). Il calo complessivo della consistenza dell'intero sistema produttivo (-0,3%) riflette dunque una crisi che ha colpito soprattutto le imprese artigiane.

SETTORI	n. chiusure	Tasso cessazione	Tasso di crescita
<b>MAGGIORMENTE A RISCHIO</b>			
Sartorie e abbigliamento	4.085	12,9	-2,2
nautica, motocicli, accessori per auto	308	9,7	-5,5
Costruzione di edifici	12.284	9,6	-3,5
Tessile	1.035	9,4	-2,4
Pubblicità e ricerca di mercato	334	8,4	-6,5
<b>IN CRISI MA CON LA SPERANZA DI AGGANCIARE LA RIPRESA</b>			
Logistica e attività di supporto ai trasporti	253	10,7	1,1
Panetterie, gelaterie, pizzerie a taglio	5.226	10,7	1,7
Consulenza informatica e attività connesse	498	10,5	4,7
Calzature e pelletteria	1.356	10,2	0,0
Servizi di pulizia e tintolavanderie	334	8,7	5,1
<b>IN LENTO DECLINO</b>			
Apparecchiature elettriche e per uso domestico non elettriche	530	7,8	-3,7
Elettronica	346	7,6	-3,3
Fabbricazione di mobili	1.207	7,1	-3,4
Legno e prodotti in legno (escl. Mobili)	2.435	7,0	-3,9
Prodotti in metallo (escl. Macchinari e attrezzature)	5.106	6,8	-2,7
Ceramiche, piastrelle e prodotti in terracotta	1.175	6,7	-2,7
Meccanica	913	6,3	-3,2
Orificeria e lavorazioni dei metalli	85	6,2	-3,7
<b>APPARENTEMENTE IN BUONA SALUTE</b>			
Chimica	89	5,8	-1,2
Alimentari	2.219	5,7	0,6
Centri Estetici, acconciatori, lavanderie	8.222	5,5	-0,1
Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli	4.528	5,4	-1,2
<b>TOTALE ARTIGIANATO</b>	<b>122.899</b>	<b>8,4</b>	<b>-1,5</b>

fonte: Centro Studi CNA

**1. Settori più a rischio.** Sono i settori che rischiano di uscire fortemente ridimensionati dalla crisi e per i quali la recessione ha determinato un tasso di cessazione, superiore alla media generale, non compensato dalla nascita di nuove iniziative imprenditoriali. Si tratta dunque di quei settori per i quali l'alto numero di chiusure e il basso numero di nascite determinano una diminuzione delle imprese attive.

Rientrano in questo profilo, in primis, le **imprese edili** per le quali la crisi dura ormai ininterrottamente dal 2008. Nei comparti del manifatturiero, risultano particolarmente colpite le imprese del **tessile** e **abbigliamento**, degli altri mezzi di trasporto (che comprende ad esempio la **nautica**, settore fondamentale per l'Artigianato), strette tra il crollo della domanda e la concorrenza a basso costo delle economie emergenti

Infine, tra i servizi, risulta fortemente ridimensionato il comparto della **Pubblicità e delle Ricerche di Mercato** che sembra risentire del taglio delle attività esternalizzate dalle imprese di produzione poste di fronte alla necessità di fare quadrare bilanci sempre meno positivi.

**2. Settori in crisi ma con la speranza di agganciare la ripresa.** Sono quei settori che sono stati investiti fortemente dall'ondata recessiva dell'ultimo anno, come viene testimoniato dall'alto tasso di cessazioni, ma per i quali la base

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

produttiva (numero di imprese registrate ) tende comunque a aumentare grazie all'elevato numero di nuove nascite.

In questo aggregato rientrano soprattutto le imprese artigiane che operano nei settori dei servizi che, al pari delle imprese in piena crisi, sono state investite pienamente dalla ondata recessiva e hanno sperimentato tassi di chiusura non dissimili e comunque sopra alla media (intorno al 10%). In questi settori, però, lo stock di imprese, anziché ridursi, è aumentato per effetto delle nuove aperture. Si tratta dunque di un aggregato nel quale vi è un forte avvicendamento tra imprese in entrata e in uscita.

È chiaro che le imprese in entrata sono probabilmente meno strutturate di quelle che hanno chiuso. Tuttavia il fatto che vi siano tassi di apertura superiori a quelli di cessazione sta a significare per questi settori vi è la previsione di un ritorno alla profittabilità in tempi non troppo lunghi. Appartengono a questo aggregato i servizi di **logistica** e di **supporto ai trasporti**, le attività artigianali di ristorazione (**gelaterie, pizzerie al taglio, panificatori**), servizi di **consulenza informatica**.

**3. Settori in lento declino.** Parliamo di quei settori nei quali il tasso di cessazione non ha raggiunto valori esorbitanti (al di sotto della media complessiva) e che tuttavia subiscono una lieve erosione della base produttiva (inferiore al 2% su base annua) a causa del basso numero di iscrizioni . Diversamente dai settori in crisi ma con la speranza di agganciare la ripresa (e quindi caratterizzati da turn over molto elevati e con le iscrizioni che superano le cessazioni), sono probabilmente settori nei quali le opportunità di business sono state colte pienamente negli anni passati e per i quali la recessione del 2012 ha solo accentuato un declino iniziato negli anni precedenti.

Purtroppo, rientrano in questo profilo molti settori manifatturieri tipici del Made in Italy (vi è quindi una contiguità con le imprese dei settori più a rischio). Tra questi i **mobilifici**, l'**oreficeria**, la **meccanica**, la produzione di **ceramiche** e **piastrelle**.

**4. Settori apparentemente in buona salute.** In questa fase sono le autentiche mosche bianche del nostro tessuto produttivo dacché presentano tassi di cessazione relativamente contenuti e tassi di crescita positivi o oscillanti intorno allo zero. Sono quei settori nei quali le imprese riescono a resistere e nei quali vi è un sostanziale equilibrio tra iscrizioni e cessazioni.

In questo profilo rientrano settori sia manifatturieri che dei servizi. Tra i primi vi è la **chimica** (settore che comprende la produzione di materie plastiche, di fertilizzanti, profumi, cosmetici e saponi) e l'alimentare che è notoriamente una settore anti-ciclico.

Nei terziario, invece, appaiono tenere i servizi per la persona, quali i **centri estetici**, gli **acconciatori** e le **tinto-lavanderie**. Si tratta di imprese che operano in attività per le quali vi è una domanda incompressibile e la cui dimensione è tipicamente quella del negozio.

Nel 2012 l'artigianato è stato il comparto maggiormente colpito dalla crisi, con un numero di chiusure di imprese nettamente maggiore di quello dei comparti non artigiani (8,4% contro 6,0%) e una erosione della base produttiva dell'1,5% rispetto al 2011. Queste cifre, sebbene preoccupanti, non rendono appieno il dramma insito in ogni chiusura di ogni singola impresa. Oltre ai riflessi negativi in termini di minore competitività del Sistema Italia, con la chiusura delle imprese vengono azzerati interi progetti di vita, storie di eccellenze, investimenti in capitale, umano e non, accumulati nel corso di generazioni.

Purtroppo i dati relativi al primo trimestre 2013 confermano che l'emorragia non si è arrestata. Data per certa una diminuzione dell'attività economica (il PIL potrebbe ridursi quest'anno almeno dell'1,5% su base annua), senza alcuna inversione delle tendenze attuali, a fine 2013 chiuderanno circa 140mila imprese artigiane, una ogni dieci. E le chiusure riguarderanno non solo le imprese marginali ma anche quelle realtà produttive più strutturate che negli anni passati, nonostante la dimensione ridotta, hanno dato prova di potere competere con successo anche a livello internazionale.

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

Le ripercussioni sociali della crisi sono inevitabili: la CNA prevede una perdita occupazionale di 300mila posti di lavoro nel 2013 solamente nell'artigianato. Altre perdite occupazionali potrebbero derivare dall'indebolimento delle filiere produttive nelle quali operano le imprese che rischiano la chiusura.

Se il 2012 è stato un anno di arretramento le prospettive sono di segno negativo anche per il 2013 con ripercussioni pesanti su tenuta delle imprese, dell'occupazione, ricchezza delle famiglie e per il sistema del welfare. Solo per il 2014 si prevede una moderata ripresa (dati Unioncamere).

### Occupazione

I dati relativi all'occupazione rilevati nel corso del 2012 evidenziano una flessione della forza lavoro del 3,87%. Dal 2008, l'occupazione segna una contrazione del 4,17%. (Questi dati si riferiscono a un campione rappresentativo di imprese artigiane e piccole imprese).

Relativamente ai principali settori dell'economia artigiana, l'edilizia, vero traino della crescita occupazionale fino al 2007, conferma la decrescita occupazionale dell'ultimo quinquennio, registrando al 31/12/2012 un decremento del 9,57%. Incremento occupazionale, invece, per il settore impianti (+4,52%).

Nonostante il marcato saldo negativo registrato a dicembre 2012, costruzioni, meccanica di produzione e trasporti si confermano come quelle attività che di più rispetto ad altre, assorbono manodopera extra nazionale.

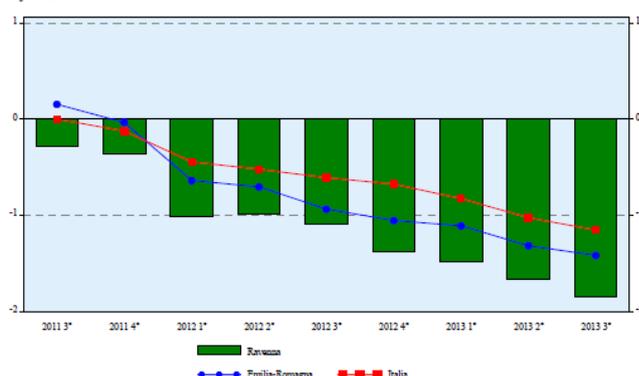
Il 2012 si chiude con una variazione di tendenza (+0,83% in linea tendenziale) rispetto al trend di diminuzione del fatturato avviatosi già dal 2007. Crollano gli investimenti, che avevano visto nel 2011 una decisa ripresa.

L'analisi del fatturato per settore evidenzia come le difficoltà di fine 2011 sono diffuse nei diversi settori di attività economica. In particolare, si segnala una contrazione del fatturato nel settore dei trasporti pari quasi al 7,00%.

Anche per la provincia di Ravenna per il 2013 le previsioni non sono rosee: si ipotizzano ancora difficoltà per la tenuta del PIL, dell'occupazione e della consistenza del tessuto imprenditoriale (dati Unioncamere e CCIAA Ravenna).

### Demografia delle imprese al 3° trimestre del 2013

Graf. 1 - Andamento tendenziale.



Tab. 10 - Serie storica imprese attive.

Periodo	Agricolt.	Industr.	Costruz.	Commer.	Trasp.	Turismo	Serv. Imprese	Altri settori	Non Classific.	Totale
2009	92	2.281	5.265	591	1.160	554	500	1.493	6	11.942
2010	86	2.238	5.208	592	1.120	560	531	1.508	6	11.849
2011	83	2.206	5.156	585	1.083	570	568	1.520	9	11.780
2012	82	2.163	5.025	557	1.057	571	581	1.504	9	11.549
2011 3°	83	2.210	5.158	584	1.092	565	560	1.509	.	11.761
2011 4°	83	2.206	5.156	585	1.083	570	568	1.520	9	11.780
2012 1°	81	2.163	5.082	571	1.074	564	570	1.496	18	11.619
2012 2°	82	2.170	5.072	564	1.070	576	581	1.501	10	11.626
2012 3°	83	2.176	5.057	560	1.069	576	584	1.497	12	11.614
2012 4°	82	2.163	5.025	557	1.057	571	581	1.504	9	11.549
2013 1°	76	2.094	4.867	550	1.028	570	567	1.497	11	11.260
2013 2°	75	2.084	4.858	557	1.007	580	575	1.506	11	11.253
2013 3°	73	2.074	4.846	562	999	578	576	1.497	12	11.217

Fonte : CCIAA di Ravenna

### 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 10-15 Imprese potenziali che verranno inserite in un percorso di sviluppo all'interno del quale usufruiranno di 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;

## ALLEGATO A/2014 RELAZIONE DESCRITTIVA

- 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 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 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 con l'indicazione dei propri punti di forza e di debolezza in relazione alle dimensioni indagate. L'analisi del potenziale imprenditoriale fornisce precise direttive strategiche per una migliore contestualizzazione dei progetti di innovazione in impresa.

- L'analisi del potenziale d'innovazione consentirà di effettuare una diagnosi del grado di intensità e completezza delle competenze di innovazioni presenti o necessarie in azienda. I dati verranno restituiti attraverso un confronto diretto con l'Imprenditore e gli Esperti Ecipar/La.Psi.R.I3 durante il quale verranno descritti i principali risultati rilevati.

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/2014 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 potenziale d'innovazione, serviranno a supportare la definizione e la successiva implementazione di un Project Work Innovation, in relazione alle reali esigenze e bisogni dell'Azienda. Il Project Work Innovation, definito in base ai dati della ricerca, è un progetto strategico che verrà realizzato dall'azienda sotto la guida degli Esperti Ecipar/La.Psi.R.I3, con l'obiettivo da un lato di attivare un processo di innovazione, dall'altro di potenziare "aree deboli" evidenziate dalla ricerca.

I Project Work Innovation saranno definiti congiuntamente con ciascuna impresa 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.

### **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.

Le "best in class" verranno premiate in sede pubblica, nel corso di un evento al quale parteciperanno aziende e istituzioni e durante il quale verranno diffusi i risultati della ricerca.

### **Fase 3**

#### **REDAZIONE DELLA PUBBLICAZIONE "LE IMPRESE INNOVATIVE DELLA PROVINCIA DI RAVENNA 2014"**

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 delle imprese che si saranno distinte nell'ambito del progetto all'interno del quale interverranno le Istituzioni e gli esperti in materia di innovazione, politica economica o gestionale ecc.

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**

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/contextuale 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 2014

firma del legale rappresentante  
(documento firmato digitalmente)

**Mauro Gasperoni**