

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

**1 TITOLO DEL PROGETTO/INIZIATIVA:**

**LABORATORIO PER L'INNOVAZIONE. Interventi per la qualificazione aziendale**

**Descrizione sintetica della iniziativa:**

Il progetto coinvolge le imprese del territorio della provincia di Ravenna accomunate dall'intenzione di migliorare il proprio posizionamento competitivo sul mercato, mirando dunque alla qualificazione aziendale e dei prodotti, attraverso l'attivazione di processi di innovazione in ambito organizzativo, di governo economico-finanziario dell'impresa e nell'Human Resource Management sostenuta da azioni di consulenza/assistenza e di benchmarking.

**2 SOGGETTO ATTUATORE** (chi richiede il contributo)

**SEDAR CNA SERVIZI Soc.Cons.Coop. p.a.**

**3 PERIODO E LUOGO DI SVOLGIMENTO** (l'iniziativa dovrà essere conclusa e rendicontata entro il 31 marzo 2019)

**Luogo di svolgimento:** territorio della provincia di Ravenna

**Data di avvio e termine della iniziativa:** Maggio – Dicembre 2018

**4 OBIETTIVI DEL PROGETTO**

Il progetto persegue due macro-obiettivi funzionali a stimolare e sostenere la competitività aziendale e la sua qualificazione nel mercato:

***1° Obiettivo: sensibilizzare le imprese nel cammino verso la qualificazione aziendale e dei prodotti.***

Per essere competitivi l'impresa deve necessariamente presidiare il proprio livello di innovazione data dagli investimenti in beni materiali ed immateriali, macchinari, impianti, attrezzature di fabbrica ad uso produttivo, brevetti, ma anche dalla conoscenza degli apporti derivanti dal mondo della ricerca e dell'università sia per la qualificazione dei processi che per l'innovazione dei prodotti. Infatti una conoscenza integrata e multidisciplinare consente di orientare lo sviluppo aziendale in modo consapevole.

***2° Obiettivo: sviluppare la conoscenza del mercato e aiutare le aziende a mantenere e preservare il valore da esse generato.***

L'attività si concretizza nell'analisi di clienti attuali e potenziali, fornitori, concorrenti, andamento della domanda e dell'offerta, producendo in una serie di report e strumenti che contengono informazioni di posizionamento anche rispetto all'utilizzo di tecnologie abilitanti e che hanno la finalità di aiutare in maniera semplice e pratica le imprese a *sviluppare la conoscenza del mercato* ad esempio a trovare nuovi clienti, valutare quelli attuali, misurare i competitor, rintracciare nuovi fornitori, a comprendere le leve, anche tecnologiche, per la competitività. Ulteriormente si agisce

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

per aiutare le aziende a mantenere e preservare il valore da esse generato attraverso la qualificazione aziendale e dei prodotti.

**esplicitando in particolare:**

**4.1 Ambito/i di intervento del progetto presentato in riferimento all'art. 2 del bando:**

- attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, incluso il passaggio generazionale;
- informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, con esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- valorizzazione del patrimonio artistico e culturale;
- sviluppo e promozione dell'intera filiera del turismo;
- iniziative per la tutela ambientale nonché supporto alle piccole e medie imprese per lo sviluppo e il miglioramento delle conoscenze e delle condizioni ambientali;
- iniziative e progetti di orientamento al lavoro e alle professioni, alternanza scuola-lavoro;
- informazione e assistenza alle imprese sulla sicurezza, conformità, norme tecniche e legalità dei prodotti per la tutela del consumatore;
- sviluppo della cultura digitale, della digitalizzazione e del web marketing;
- qualificazione aziendale e dei prodotti, anche attraverso progetti di assistenza e benchmarking.

**4.2 Motivazioni del richiamo ad uno o più ambiti di intervento di cui all'art. 2 del bando**

I cambiamenti imposti dal mercato, compresi quelli stimolati ed avviati dal Piano Nazionale Impresa 4.0, richiedono sempre più alle imprese un approccio spinto per ripensare e reingegnerizzare i processi produttivi, elaborare nuovi modelli di business, riorganizzare e riqualificare le competenze ed il proprio modello competitivo. Le imprese devono essere in grado di comprendere velocemente cosa vuole il mercato, riuscendo ad adattare la produzione in corso d'opera, utilizzando tutti gli strumenti che possano tenere l'impresa in contatto in tempo reale con il mercato. Per innovare, le nostre imprese dovranno necessariamente esprimere una cultura d'impresa alimentata da conoscenze manageriali, finanziarie, di prodotto e di mercato, le forze motrici del cambiamento.

Una delle modalità più efficaci per acquisire competenza è data dal benchmarking, ossia dal confronto sistematico che permette alle aziende che lo applicano di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare. Il confronto può avvenire attraverso l'analisi, l'elaborazione di informazioni presenti su banche dati nazionali ed internazionali, da visite sul campo ad aziende distintive o da focus e seminari di settore o intersettoriali.

**4.3 Dimensione territoriale del progetto/iniziativa:**

- locale/provinciale       nazionale       internazionale

**4.4 Elementi per l'identificazione della dimensione territoriale dell'impatto del progetto/iniziativa**

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 teso a migliorare la competitività. Le imprese avranno la possibilità di usufruire di progetti di assistenza (analisi,

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

progettazione, implementazione e sviluppo) per la valorizzazione delle competenze, dei prodotti e dei processi di innovazione e d'imprenditorialità in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali.

### **4.5 Prodotti e/o servizi/iniziative che si intende realizzare**

L'innovazione per la qualificazione aziendale e dei prodotti è ritenuta una strategia vincente sia per la competitività che per lo sviluppo delle imprese.

Pertanto, in coerenza con gli obiettivi sopra descritti, saranno erogati una serie di servizi quali:

- visite aziendali
- check up per l'analisi dei prodotti e dei processi
- benchmarking
- elaborazione di report
- focus – workshop - seminari sulle nuove tendenze del mercato, servizi nuovi e aggiuntivi, specializzazione, ampliamento della cultura dell'imprenditore (oltre a clienti più consapevoli, anche imprenditori più consapevoli), seminari per l'upgrade imprenditoriale.
- condivisione buone pratiche nel rapporto con i clienti

in coerenza con i due macro obiettivi:

- ***Sensibilizzare le imprese nel cammino verso la qualificazione aziendale e dei prodotti,***
- ***Sviluppare la conoscenza del mercato e aiutare le aziende a mantenere e preservare il valore da esse generato,***

nelle azioni rivolte alle imprese (seminari, workshop, visite aziendali, analisi, benchmarking) sarà posta attenzione:

- all'innovazione in termini di processo, valutando lo status quo e gli investimenti in beni materiali ed immateriali (Ict e sw), macchinari, impianti, attrezzature di fabbrica ad uso produttivo, brevetti, rapporti col mondo della ricerca e dell'università
- all'attivazione di processi di qualificazione aziendale, di sviluppo ed innovazione dei prodotti, consapevole delle tendenze del mercato e dei competitor su quanto espresso
- alla conoscenza del proprio mercato e alla capacità di attivare leve competitive
- alle azioni di informazione e gestione dei clienti rispetto alle tematiche della qualità dei servizi e alla efficacia prodotti offerti.

### **4.6 Enti e soggetti istituzionali ed economici sul territorio coinvolti come partner nel progetto/iniziativa**

#### **Soggetti Pubblici**

#### **Soggetti Privati**

L'iniziativa vede il coinvolgimento di CNA ed Ecipar di Ravenna, CNA Innovazione nodo locale di Ravenna e di esperti provenienti dal mondo della ricerca e dell'università.

**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

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

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 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. Nel 2017 CNA Innovazione ha aderito in qualità di socio fondatore, ai 7 Clust-ER e presidia, in sinergia con CNA Emilia Romagna e con il suo sistema territoriale, il flusso di informazioni, di opportunità e di possibili collaborazioni da mettere a disposizione del mondo delle imprese. La funzione di CNA Innovazione nodo locale di Ravenna 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.

#### **4.7 Numero di imprese che si intende coinvolgere direttamente e indirettamente nel progetto/iniziativa**

Le imprese coinvolte nel progetto saranno potenzialmente tutte le imprese della Provincia di Ravenna interessate a sviluppare processi d'innovazione tesi alla qualificazione aziendale e dei prodotti, senza esclusioni né dimensionali né di settori di appartenenza.

L'obiettivo è quello di raggiungere e coinvolgere un numero significativo ed ampio di MPMI del territorio provinciale alle quali dedicare progetti di assistenza modulari e graduati. Tramite le attività di benchmarking sarà selezionato un gruppo distintivo di 25/30 imprese che usufruiranno di progetti di assistenza mirati, in relazione alle esigenze aziendali, alle tematiche sopra espresse. In tale prospettiva, ciascuna impresa coinvolta parteciperà alla fase di selezione che permetterà di individuare i progetti di assistenza necessari alla qualificazione aziendale. Le imprese saranno selezionate sulla base di specifici parametri sia organizzativi, relativi ai risultati prestazionali aziendali, sia al grado di orientamento verso l'innovazione e la qualificazione dei prodotti.

#### **4.8 Modalità di coinvolgimento delle imprese nell'ambito del progetto/iniziativa**

Le imprese saranno coinvolte mediante:

- news cna-ecipar
- sito cna-ecipar
- in seguito o per la loro partecipazione a progetti di innovazione/formazione
- promozione esterna su web e giornali

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

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

Il “Laboratorio per l’innovazione” volto a promuovere modelli di gestione per lo sviluppo dell’innovazione e di qualificazione aziendale, consolida 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. 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 impresa 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.

Viene così impostato un vero e proprio circolo virtuoso che - passando attraverso le buone prassi 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.

#### **4.10 Ricadute positive previste sull'economia e sulla promozione del territorio di riferimento**

Il forte coinvolgimento delle imprese orientate ai processi d’innovazione e di qualificazione aziendale e dei prodotti e che su questi poggiano le loro strategie di sviluppo, consente al progetto di avere una caratterizzazione distintiva e di indirizzo nei confronti delle imprese del territorio provinciale e dei territori circostanti, valorizzando oltre all’operato delle singole attività anche il contesto socio economico in cui le imprese lavorano.

### **5 DESCRIZIONE AZIONI PREVISTE**

#### **5.1 Progettazione e analisi del contesto**

Il mondo è oggi una grande piattaforma interconnessa, che mette in comunicazione sempre più persone e offre opportunità simili a chiunque. E’ una rete dalle maglie molto larghe, un ambiente competitivo e rapido. È opinione di molti osservatori che il mondo delle imprese si trovi oggi più che mai alla soglia di un cambiamento profondo che richiede: flessibilità e agilità, di conoscere e “saper governare” le innovazioni di prodotto in relazione alle evoluzioni del mercato, i processi interni, gli obiettivi compresi quelli di redditività e il trend dei competitor. In altri termini l’impresa deve essere una struttura organizzata che soddisfa clienti conseguendo profitti, all’interno di un contesto nel quale il vantaggio competitivo è sempre messo in discussione dall’insorgere di bisogni e cambiamenti concettuali, tecnici o tecnologici, che di volta in volta consentono di acquisire nuove quote di mercato, di potenziare quello esistente e di ottimizzare i costi. Si delinea un sistema lavorativo improntato sul concetto di innovazione, qualificazione aziendale e del prodotto presidiato dal management aziendale con competenza spiccata nel saper connettere gli asset di sviluppo legati al prodotto, ai processi, al mercato e al presidio delle prestazioni. Mercato e conoscenza, sono dunque un binomio vincente per lo sviluppo delle PMI indipendentemente dal settore di

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

appartenenza e dalla dimensione. Ne deriva che conoscere il prodotto, effettuare analisi aziendali e di benchmarking sono azioni fondamentali per la qualificazione aziendale.

La condivisione dei percorsi di crescita e di cambiamento attivati dalle imprese, verrà portata a sintesi nella pubblicazione di un catalogo cartaceo e/o on line e nella sua messa a disposizione del tessuto economico; lo stesso costituisce uno degli strumenti di trasferimento delle buone prassi unitamente agli incontri mirati aziendali e all'organizzazione di eventi dedicati. Infatti, il fattore di trasferimento delle buone prassi, risulta essere una metodologia estremamente efficace per accelerare l'apprendimento e il cambiamento delle organizzazioni.

## 5.2 Fasi della realizzazione del progetto

In relazione agli obiettivi di progetto descritti al § 4 della presente relazione, cioè:

- *1° Obiettivo: sensibilizzare le imprese nel cammino verso la qualificazione aziendale e dei prodotti.*
- *2° Obiettivo: sviluppare la conoscenza del mercato e aiutare le aziende a mantenere e preservare il valore da esse generato.*

sono state definite le seguenti fasi di attuazione del progetto.

| <b>Fasi di progetto</b>  | <b>Programmazione-Calendarario delle attività</b>   |
|--|---|
| Informazione, sensibilizzazione e coinvolgimento diretto delle imprese   | <b>Attività continuativa nel periodo maggio-settembre 2018.</b><br>Le imprese ad oggi sono state informate e coinvolte in occasione di incontri nell'ambito dei quali sono stati raccolti i primi interessamenti al progetto sulla base dei quali effettuare incontri in azienda (24 imprese interessate) |
| Raccolta dati e analisi  | <b>Attività continuativa nel periodo maggio-settembre 2018.</b><br>Ad oggi sono state realizzate 14 visite aziendali. Altre 6 sono già state programmati entro luglio; le restanti saranno pianificate al più presto  |
| Selezione delle aziende per progetti di assistenza   | <b>Settembre - Ottobre 2018</b><br>In seguito agli incontri in azienda saranno selezionate le imprese sulle quali attivare progetti di assistenza   |
| Conduzione della ricerca e attivazione di servizi di sviluppo  | <b>Settembre - Ottobre 2018</b>   |
| Definizione della premialità   | <b>Novembre 2018</b>  |
| Predisposizione del catalogo "Laboratorio per l'innovazione e la qualificazione aziendale della provincia di Ravenna 2018" | <b>Entro 20/11/2018</b><br>Lo stesso conterrà una analisi dei dati e le schede di imprese selezionate   |
| Realizzazione dell'evento conclusivo   | <b>Evento programmato il 3 dicembre 2018</b>  |
| Diffusione dei risultati   | <b>Nell'ambito dell'evento del 3 dicembre 2018 e su sito CNA-Ecifar di Ravenna</b>  |

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

L'analisi dei fattori imprenditoriali e 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 e/o del mondo della ricerca e dell'Università durante il quale verranno descritti i principali risultati rilevati. 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.

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.

Si intende organizzare un evento conclusivo, **programmato per il 3 dicembre 2018**, di valorizzazione delle imprese partecipanti al 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 l'innovazione" sarà rilasciato un attestato di "Impresa Innovativa".

Verranno messe in campo tutte quelle iniziative volte a distribuire e diffondere i dati e i progetti di assistenza. Il catalogo sarà divulgato e ne sarà data la massima diffusione in occasione di altri eventi a tema.

L'intera articolazione di progetto sarà intervallata da riunioni periodiche per definire gli stati di avanzamento dello stesso.

### **5.3 Promozione/comunicazione (descrivere le azioni promozionali previste anche in merito alla evidenza del sostegno camerale di cui all'art. 10 del bando)**

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, di CNA Ravenna, uscite sulla rivista di informazione della CNA di Ravenna "Tempo d'impresa", promozione esterna su web e giornali, manifesti e servizi televisivi.

Saranno altresì inoltrati 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.

Sarà 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 che si intende utilizzare ai fini della valutazione qualitativa e quantitativa dei risultati).**

Di seguito sono elencate le metodologie che saranno adottate per la valutazione quali-quantitativa dei risultati di progetto:

- Condivisione e valutazioni in itinere delle attività
- Calcolo del gradimento dell'iniziativa in base al numero delle imprese partecipanti
- Calcolo del gradimento dell'iniziativa in base al numero delle presenze all'evento finale
- Valutazione della soddisfazione delle imprese partecipanti (post evento)

**ALLEGATO A/2018 RELAZIONE DESCRITTIVA** (Modello in allegato alla pratica Telematica)

E' obbligatorio completare tutti i punti indicati di seguito.

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

//

**Ravenna, 04 luglio 2018**

**firma del legale rappresentante  
(documento firmato digitalmente)  
Mauro Gasperoni**