

**AZIONI COMUNI DI CONSULENZA E ASSISTENZA
PER LA CRESCITA COMPETITIVA
DELLE IMPRESE DELLA PICCOLA PESCA ARTIGIANALE**

PIANO PLURIENNALE

SOMMARIO

PREMESSA.....	
OBIETTIVI DI PROGETTO.....	
PIANO DELLE ATTIVITA'	
1. ORGANIZZAZIONE DI UNA RETE NAZIONALE DI "ACCELERATORI D'IMPRESA" PER L'EROGAZIONE DI SERVIZI DI CONSULENZA E ASSISTENZA TECNICO-SPECIALISTICA	
1.1 Costituzione ed operatività di una Cabina di regia	
1.2 Analisi delle criticità e dei fabbisogni	
1.3 Selezione dei territori ed ingaggio delle Camere di commercio	
1.4 Definizione delle procedure comuni di funzionamento della rete degli "acceleratori d'impresa"	
2. PROGETTAZIONE DEI SERVIZI DI CONSULENZA E ASSISTENZA TECNICO-SPECIALISTICA	
2.1 Costituzione di un Gruppo tecnico e individuazione degli ambiti di operatività.....	
2.2 Progettazione dei servizi consulenziali "base"	
2.3 Progettazione dei servizi consulenziali "avanzati"	
2.3.1 Progettazione dei servizi consulenziali "avanzati" per la promozione di modelli aggregativi tra le imprese.....	
2.3.2 Progettazione dei servizi consulenziali "avanzati" per la promozione di attività complementari di integrazione al reddito	
2.4 Formazione del personale impiegato presso gli "acceleratori d'impresa" ..	
3.1 Promozione dei servizi di consulenza	

3.2 Attivazione degli acceleratori ed erogazione dei servizi consulenziali "base"
.....

3.3 Programmazione ed erogazione dei servizi consulenziali "avanzati"

 3.3.1 Organizzazione di focus group con le imprese.....

 3.3.2 Erogazione dei programmi consulenziali

3.4 Follow-up dei servizi implementati

4. MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE

PREMESSA

Il Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP) annovera tra i suoi obiettivi la promozione di una pesca e di una acquacoltura competitive, redditizie e sostenibili sotto il profilo ambientale, oltreché socialmente responsabili e finalizzate ad uno sviluppo territoriale equilibrato ed inclusivo delle zone di pesca e acquacoltura sostenibile, nonché l'attuazione della Politica Marittima Integrata (PMI) dell'Unione in modo complementare rispetto alla politica di coesione e alla Politica Comune della Pesca (PCP).

Il presente documento descrive le azioni sulle quali si articola la collaborazione tra l'Unioncamere e la Direzione Generale della pesca marittima e dell'acquacoltura del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari Forestali e del Turismo (d'ora in avanti Direzione), per la realizzazione di "Azioni comuni di consulenza e assistenza per la crescita competitiva delle imprese della piccola pesca artigianale" funzionali alla misura 1.27 - "Servizi di consulenza" della priorità I (*Promuovere una pesca sostenibile sotto il profilo ambientale, efficiente in termini di risorse, innovativa, competitiva e basata sulle conoscenze*), di cui all'art. 6 del Reg. UE n. 508/2014, da attuare nell'ambito del Programma Operativo Nazionale FEAMP 2014-2020 (di seguito PO FEAMP), in conformità al Piano d'Azione per lo Sviluppo, la Competitività e la Sostenibilità della Pesca Costiera Artigianale.

Pag. 4 di 32

Nel presente progetto sono descritti gli obiettivi, le attività e i risultati attesi dalle azioni frutto della collaborazione tra Unioncamere e la Direzione, ovvero dalla messa a fattor comune delle competenze, delle esperienze, del know-how e delle relazioni con gli attori delle filiere interessate, a beneficio dei territori e delle imprese. Entrambe le pubbliche amministrazioni hanno obiettivi comuni di tutela e valorizzazione delle imprese e dei prodotti agroalimentari e svolgono, per questi settori, attività istituzionali che possono trovare sinergie nella realizzazione di comuni servizi di interesse pubblico.

Attraverso la collaborazione con l'Unioncamere, la Direzione ha a disposizione la rete del Sistema Camerale dislocata nei territori. Si tratta di istituzioni che operano per la promozione delle economie locali, come importante punto di

riferimento per le imprese di tutti i settori produttivi e per i consumatori, in grado di veicolare sul territorio le politiche nazionali e di essere strumentalmente funzionali ad aumentare l'efficacia e gli effetti attesi dalle iniziative dell'Amministrazione. Inoltre, il Sistema camerale mette a disposizione le informazioni sulle imprese, presenti nel Registro Imprese detenuto dalle Camere di commercio, nonché le funzioni di tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione, in quanto specificamente previste dalla legge, e le funzioni di sostegno e promozione della competitività delle imprese e dei territori.

Dal canto suo la Direzione mette a disposizione attività/strumenti che a titolo esemplificativo e non esaustivo si riferiscono a:

- dati statistici di esclusiva proprietà del Ministero in materia di pesca e piccola pesca artigianale;
- supporto alla ricognizione tecnica e normativa di settore;
- studi di settore di esclusiva proprietà del Ministero relativi alla materia della pesca e dell'acquacoltura;
- supporto tecnico-scientifico attraverso l'organizzazione di gruppi di lavoro tesi ad approfondire questioni specifiche o di natura prettamente operativa.

Pag. 5 di 32

OBIETTIVI DI PROGETTO

Obiettivo del presente progetto è quello di promuovere la pesca sostenibile e la crescita competitiva degli operatori della piccola pesca artigianale attraverso l'attivazione di una rete di "acceleratori d'impresa" per l'erogazione di servizi di consulenza e assistenza tecnica volti a favorire in chiave competitiva e sostenibile la razionalizzazione dei processi produttivi, organizzativi e di commercializzazione dei prodotti ittici. L'obiettivo è rispondente e coerente all'art.27 del Reg. UE n. 508/2014, che mira al soddisfacimento della priorità 1 del FEAMP 2014-2020 (*priorità 1 - Promuovere una pesca sostenibile sotto il profilo ambientale, efficiente in termini di risorse, innovativa, competitiva e basata sulle conoscenze*).

Obiettivi specifici sono:

1. assicurare agli operatori della piccola pesca artigianale, attraverso una rete nazionale di "acceleratori d'impresa", l'erogazione di servizi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica per la formazione professionale, l'acquisizione di nuove competenze e l'apprendimento permanente;
2. assicurare a gruppi d'impresa omogenei, attraverso la rete degli "acceleratori d'impresa", l'erogazione di servizi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica per la sperimentazione e l'adozione di modelli aggregativi che consentano alle imprese di convergere su obiettivi di crescita comuni e di generare attività complementari di integrazione al reddito;
3. assicurare l'erogazione di servizi di assistenza e supporto nella valutazione di fattibilità di progetti inerenti i percorsi di crescita promossi dagli "acceleratori d'impresa" e potenzialmente ammissibili al sostegno nell'ambito del Capo I del Regolamento FEAMP.

PIANO DELLE ATTIVITA'

Il piano da realizzare è articolato in quattro linee di attività collegate tra loro sinergicamente:

1. organizzazione di una rete nazionale di "acceleratori d'impresa" per l'erogazione di servizi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica;
2. progettazione di servizi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica dedicati ad un miglior posizionamento competitivo degli operatori della piccola pesca artigianale, alla promozione coordinata di modelli aggregativi e allo sviluppo di attività complementari d'integrazione al reddito;
3. attivazione della rete nazionale di "acceleratori d'impresa" e dei connessi servizi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica;
4. attività di monitoraggio e rendicontazione.

Pag. 7 di 32

Per lo svolgimento delle attività, Unioncamere e le Camere di commercio si avvarranno di fornitori di beni e servizi, compresi quelli delle Aziende speciali e delle Società *in house* (in particolare: Dintec Srl, Isnart Scpa e Sicamera Srl), seguendo le modalità previste dalla normativa vigente in materia di Codice degli Appalti (Dlgs 50/2016 e successive modifiche).

1. ORGANIZZAZIONE DI UNA RETE NAZIONALE DI "ACCELERATORI D'IMPRESA" PER L'EROGAZIONE DI SERVIZI DI CONSULENZA E ASSISTENZA TECNICO-SPECIALISTICA

La presente linea di attività mira all'organizzazione sul territorio di una rete di "acceleratori d'impresa", localizzati presso le Camere di commercio, finalizzata all'erogazione di servizi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica a singoli operatori e/o a gruppi omogenei di imprese della piccola pesca artigianale, in un'ottica di revisione dei meccanismi di gestione aziendale, di riqualificazione competitiva e di possibile sviluppo sostenibile integrato.

A partire dalla costituzione di una Cabina di regia, il primo obiettivo che si intende perseguire è rilevare lo stato dell'arte, le criticità e i fabbisogni del comparto produttivo della piccola pesca artigianale, tenendo altresì conto delle specificità dei diversi contesti territoriali e produttivi. Questa verifica preliminare è funzionale all'identificazione degli ambiti di operatività degli "acceleratori d'impresa", nonché degli ambiti territoriali nei quali i servizi consulenziali possono assicurare la migliore efficacia e copertura del territorio nazionale.

Pag. 8 di 32

All'identificazione dei territori faranno seguito le attività di ingaggio delle Camere di commercio presso cui organizzare e strutturare gli "acceleratori d'impresa" e la definizione delle procedure comuni di funzionamento degli acceleratori per l'erogazione dei servizi consulenziali. Nello svolgimento delle attività, la Cabina di regia opererà in stretto raccordo con il Tavolo di indirizzo e monitoraggio previsto nell'ambito della collaborazione istituzionale tra l'Unioncamere e la Direzione.

1.1 Costituzione ed operatività di una Cabina di regia

In questa fase si prevede l'insediamento di una Cabina di regia costituita dai rappresentanti delle amministrazioni centrali coinvolte (Mipaaf e Unioncamere) e

da esperti multidisciplinari del settore ittico e delle tematiche oggetto di possibile consulenza.

La Cabina di regia, in raccordo con il Tavolo di indirizzo e monitoraggio, assumerà funzioni di *governance* e coordinamento su tutte le fasi di sviluppo progettuale e di erogazione dei servizi consulenziali. La sua funzione principale sarà organizzare l'attivazione, l'operatività e il coordinamento della rete nazionale degli "acceleratori d'impresa".

La Cabina di regia, in accordo con il Gruppo tecnico previsto alla linea di attività n.2, si riunirà periodicamente per svolgere le seguenti funzioni:

- analisi del comparto produttivo della piccola pesca artigianale al fine della rilevazione delle criticità e dei fabbisogni professionali, nonché delle opportunità di sviluppo strategico e competitivo;
- analisi dei principali ambiti produttivi nazionali al fine della definizione di una geografia ponderata delle caratteristiche, delle criticità, dei fabbisogni e delle opportunità per la selezione dei contesti territoriali su cui intervenire prioritariamente e dei servizi consulenziali da erogare;
- analisi e definizione degli ambiti operativi di erogazione dei servizi degli "acceleratori d'impresa" in accordo con il Gruppo tecnico di cui alla linea di attività n.2;
- selezione dei territori ed ingaggio delle Camere di commercio per l'insediamento degli "acceleratori d'impresa";
- definizione delle procedure comuni di funzionamento degli "acceleratori d'impresa" e di erogazione dei servizi consulenziali;
- supervisione e supporto alle attività in capo al Gruppo tecnico, previsto alla linea di attività n.2;
- supervisione e supporto alle attività di formazione del personale impiegato presso gli "acceleratori d'impresa";
- coordinamento, supervisione e supporto all'attivazione degli "acceleratori d'impresa" e all'erogazione armonizzata dei connessi servizi consulenziali, previsti alla linea di attività n. 3;

- supervisione alle azioni di follow-up dei servizi implementati con rilevazione dei margini di ulteriore implementazione, previsti alla linea di attività n. 3.

1.2 Analisi delle criticità e dei fabbisogni

Attraverso il lavoro della Cabina di regia, in questa attività si prevede di analizzare in dettaglio il comparto produttivo della piccola pesca artigianale con l'obiettivo di rilevarne lo stato dell'arte, tanto a livello microeconomico (singola azienda) quanto a livello macroeconomico (mercato e filiera). In particolare, in funzione degli obiettivi progettuali, si rileveranno le criticità, i fabbisogni e le opportunità di sviluppo sostenibile e competitivo per gli operatori del comparto, anche a livello di trasformazione e commercializzazione del prodotto.

L'analisi del comparto sarà sviluppata tenendo conto delle specificità dei diversi contesti territoriali e produttivi, così da costruire una geografia dettagliata delle caratteristiche, delle criticità e dei fabbisogni a livello nazionale e locale e favorire la selezione ponderata dei possibili ambiti d'intervento territoriali. Dalle risultanze di questa analisi conseguirà la selezione e la definizione di tutti gli ambiti operativi di possibile erogazione dei servizi consulenziali, in coerenza con gli obiettivi progettuali. Gli ambiti di operatività dei servizi di consulenza saranno classificati per tematiche e tipologia dei servizi e saranno successivamente trasmessi al Gruppo tecnico previsto alla linea di attività n.2 per lo sviluppo della fase progettuale.

Pag. 10 di 32

Con riferimento alle tematiche, la Cabina di regia individuerà gli ambiti di operatività degli "acceleratori d'impresa", che saranno classificati secondo il seguente schema:

- 1. sostenibilità ambientale, economica e sociale;**
- 2. rafforzamento competitivo delle imprese;**
- 3. progettazione comunitaria.**

Con riferimento alla tipologia dei servizi consulenziali degli "acceleratori d'impresa", la Cabina di regia classificherà ulteriormente gli ambiti di operatività distinguendoli in:

- **servizi "base"**: servizi di prima assistenza, erogati prevalentemente attraverso il personale dalle Camere di commercio e inerenti tutte e tre le tematiche citate: sostenibilità, competitività e progettazione comunitaria;
- **servizi "avanzati"**: servizi di consulenza tecnico-specialistica, erogati prevalentemente attraverso il coinvolgimento dei componenti del Gruppo tecnico previsto alla linea di attività n.2, inerenti soltanto le prime due tematiche indicate: sostenibilità e competitività.

1.3 Selezione dei territori ed ingaggio delle Camere di commercio

Sulla base delle risultanze emerse dalle suddette analisi, la Cabina di regia, in accordo con il Tavolo di indirizzo e monitoraggio, selezionerà n.5 territori su cui insediare gli "acceleratori d'impresa". La selezione dei territori implicherà il necessario coinvolgimento di n.5 Camere di commercio attraverso cui strutturare ed organizzare il funzionamento degli "acceleratori d'impresa".

Pag. 11 di 32

La selezione degli ambiti territoriali di intervento sarà dunque definita dalla Cabina di regia in funzione dei seguenti criteri:

- garanzia di adeguata copertura del territorio nazionale (nord, centro, sud e isole);
- priorità d'intervento espresse dalle risultanze dell'analisi delle criticità, dei fabbisogni e delle opportunità riferite ai principali ambiti produttivi nazionali, di cui alla precedente attività;
- disponibilità delle Camere di commercio a strutturare gli "acceleratori d'impresa" e a sviluppare i servizi consulenziali.

1.4 Definizione delle procedure comuni di funzionamento della rete degli "acceleratori d'impresa"

Definiti gli ambiti operativi e territoriali di erogazione dei servizi consulenziali, in questa fase si prevede la definizione delle procedure comuni di funzionamento degli "acceleratori d'impresa".

Nello specifico, la Cabina di regia si occuperà di definire e condividere con le Camere di commercio modalità omogenee di organizzazione ed operatività degli "acceleratori d'impresa" e di erogazione dei servizi, con il triplice obiettivo di assicurare un servizio massimamente trasparente agli operatori di mercato, un più razionale ed efficace coordinamento dei servizi consulenziali e l'attivazione di relazioni sinergiche e di interscambio di esperienze tra i diversi punti della rete. Un'attenzione particolare dovrà essere rivolta alla definizione di tutte quelle fasi di erogazione dei servizi che implicano un contatto/interfacciamento diretto con le imprese (es. modalità di erogazione dell'assistenza, gestione dei contatti con le imprese, modalità di ingaggio e contatto con gli esperti del Gruppo tecnico).

Pag. 12 di 32

In questa fase verranno pertanto definite:

- modalità comuni di funzionamento ed organizzazione interna degli "acceleratori d'impresa" (es. organizzazione degli uffici, individuazione dei responsabili);
- procedure, tempistiche e programmazioni operative nell'erogazione dei servizi consulenziali;
- modalità di ingaggio delle imprese;
- modalità di controllo e verifica dei servizi erogati;
- modalità di gestione delle criticità;
- format di comunicazione e promozione.

Scopo di questo intervento è, dunque, anche la messa a punto di un modello operativo facilmente replicabile e trasferibile ad altri territori interessati durante lo svolgimento o a valle del progetto.

Output

- *Costituzione di N.1 Cabina di regia;*
- *N.5 territori individuati per l'insediamento degli "acceleratori d'impresa";*
- *N.1 relazione sull'analisi dello stato dell'arte nel comparto produttivo della piccola pesca artigianale;*
- *N.1 relazione sulle caratteristiche, le criticità e i fabbisogni nei principali ambiti produttivi territoriali e sulla selezione dei territori;*
- *N.1 Linea guida sugli ambiti operativi oggetto dei servizi consulenziali e sulle procedure di funzionamento e organizzazione interna degli "acceleratori d'impresa".*

Tempistica di realizzazione

Dal 1° anno in poi

2. PROGETTAZIONE DEI SERVIZI DI CONSULENZA E ASSISTENZA TECNICO-SPECIALISTICA

È noto come il comparto ittico sia caratterizzato da una forte presenza di piccole imprese, talvolta anche micro, spesso a conduzione familiare. Se è vero che la ridotta dimensione delle imprese ha conferito specificità distintive e valore aggiunto al sistema economico di riferimento per molti decenni, oggi può costituire un fattore frenante per la sopravvivenza della singola impresa e lo sviluppo competitivo del settore ittico. La complessa fase di transizione che interessa il comparto, aperto ad un confronto di mercato globale sempre più agguerrito e con stock ittici in calo, richiede condizioni di flessibilità organizzativa ed efficienza economica che impongono un progressivo salto qualitativo del nostro tessuto produttivo, orientato verso un migliore posizionamento strategico e competitivo. Occorre sempre più aprire le porte dell'impresa alla partecipazione di nuove competenze e professionalità, sia per raggiungere il capitale di rischio necessario di cui non si dispone, sia per diversificare e ampliare le competenze gestionali verso nuove opportunità di aggregazione e sviluppo.

Pag. 14 di 32

Il limite dimensionale può essere oggi superato proprio attraverso la diffusione della cultura aggregativa tra le imprese. Alcune forme aggregative, come ad esempio le *reti di impresa*, consentono di acquisire specifiche professionalità e know-how non presenti all'interno delle singole imprese e di sviluppare soluzioni inedite di collaborazione intersettoriali con altri segmenti di filiera (es. ristorazione, ricettività, etc.), funzionali anche alla generazione di attività *complementari di integrazione al reddito*. Nel caso di realtà imprenditoriali già aggregate, è utile trasmettere nuove conoscenze in termini di strumentazioni, procedure, prassi operative che possano rafforzare e innovare l'accordo già esistente con il fine ultimo di rendere le imprese sempre più pronte ad operare su un mercato competitivo e in continua evoluzione.

Parallelamente, è importante favorire l'accesso delle imprese di settore alle *risorse economiche* messe a disposizione dalla politiche europea della pesca (*FEAMP*) attraverso l'erogazione di servizi di prima assistenza e orientamento

che possano guidare le imprese medesime nella presentazione di proposte progettuali ammissibili al finanziamento.

Tutto ciò premesso, l'obiettivo di questa linea di attività è progettare servizi di consulenza e assistenza tecnico-specialistica che possano supportare concretamente le imprese del comparto produttivo della piccola pesca artigianale sulla base dei fabbisogni rilevati e delle suddette criticità.

La progettazione dei servizi di consulenza farà capo ad un Gruppo tecnico, composto da professionalità esperte sulle tematiche individuate, che opererà in maniera interconnessa con il Tavolo di indirizzo e monitoraggio, la Cabina di regia e le Camere di commercio selezionate per l'attivazione degli "acceleratori d'impresa".

2.1 Costituzione di un Gruppo tecnico e individuazione degli ambiti di operatività

Pag. 15 di 32

In questa attività si prevede l'insediamento di un Gruppo tecnico costituito da tecnici esperti delle tematiche consulenziali individuate dalla Cabina di regia. I componenti del Gruppo tecnico saranno individuati e selezionati da Unioncamere in ragione dei requisiti e delle competenze necessarie a soddisfare gli ambiti consulenziali definiti nella precedente linea di attività e ad assicurare il corretto svolgimento delle attività.

Il Gruppo tecnico, in costante raccordo con il Tavolo di indirizzo e monitoraggio e la Cabina di regia, avrà il compito di individuare e circoscrivere gli ambiti di più opportuna operatività dei servizi di consulenza specialistica nei diversi territori individuati e di progettare e definire conseguentemente il dettaglio dei servizi consulenziali che verranno erogati attraverso gli "acceleratori d'impresa".

Tali ambiti di operatività faranno riferimento ai seguenti temi di indirizzo e loro declinazioni operative:

- 1. Sostenibilità** (ambientale, economica e sociale): servizi consulenziali in tema di sostenibilità ambientale, economica e sociale, volti principalmente a favorire la tutela dell'ambiente, la *multifunzionalità* professionale, l'efficientamento dei processi produttivi e delle dinamiche di filiera;
- 2. competitività**: servizi consulenziali in tema di strategie aziendali e di mercato, volti al rafforzamento competitivo anche a livello di commercializzazione e trasformazione del prodotto;
- 3. progettazione comunitaria**: servizi consulenziali di prima assistenza nella presentazione di progetti sviluppati dalle imprese sulle tematiche degli "acceleratori d'impresa" potenzialmente ammissibili al sostegno nell'ambito del Capo I del Regolamento FEAMP.

Successivamente all'attivazione degli "acceleratori d'impresa", il Gruppo tecnico assisterà e supporterà le attività di erogazione dei servizi consulenziali, con particolare riguardo alla programmazione, all'organizzazione e alla gestione dei focus group e degli incontri previsti nell'ambito dei servizi "avanzati".

Ciò premesso, il Gruppo tecnico si riunirà periodicamente per svolgere le seguenti funzioni:

Pag. 16 di 32

- progettazione dei servizi consulenziali "base" finalizzati ad una prima assistenza tecnica;
- progettazione dei servizi consulenziali "avanzati" finalizzati alla promozione di modelli aggregativi e di attività complementari di integrazione al reddito;
- definizione del catalogo dei servizi consulenziali "base" e "avanzati";
- assistenza e supporto in *back-office* nell'erogazione dei servizi consulenziali di "base";
- assistenza e supporto *on field* nell'erogazione dei servizi consulenziali "avanzati";
- formazione del personale impiegato presso gli "acceleratori d'impresa" in stretto raccordo con la Cabina di regia e le Camere di commercio.

Le suddette attività saranno realizzate con la supervisione della Cabina di regia.

2.2 Progettazione dei servizi consulenziali "base"

Rientra in questo ambito la progettazione di una gamma di servizi gratuiti di primo orientamento ed assistenza alle imprese della piccola pesca artigianale su tutte e tre le tematiche di operatività della rete di "acceleratori d'impresa", ovvero: sostenibilità (ambientale, economica e sociale), competitività e progettazione comunitaria.

Nello specifico, il Gruppo tecnico avrà il compito di circoscrivere e declinare ulteriormente gli ambiti di più opportuna operatività dei servizi consulenziali "base" nei diversi territori, sulla base delle indicazioni fornite dalla Cabina di regia in merito alle tematiche consulenziali selezionate e alle risultanze dell'analisi riferite al comparto produttivo e ai territori.

Il Gruppo tecnico provvederà, quindi, alla conseguente progettazione in dettaglio dei servizi consulenziali "base", operando in stretta collaborazione con la Cabina di regia. La progettazione di tali servizi comporterà la predisposizione dei moduli formativi e delle Linee guida per l'erogazione del servizio, funzionali alla formazione del personale degli "acceleratori d'impresa" che opererà in prima assistenza.

Pag. 17 di 32

A conclusione delle attività di progettazione, sarà altresì predisposto un Catalogo dettagliato dei servizi consulenziali "base".

2.3 Progettazione dei servizi consulenziali "avanzati"

Rientra in questo ambito la progettazione di una gamma di servizi "avanzati" di consulenza tecnico-specialistica alle imprese della piccola pesca artigianale finalizzati a promuovere l'adozione di modelli aggregativi e lo sviluppo di attività complementari di integrazione al reddito.

Nello specifico, il Gruppo tecnico avrà il compito di circoscrivere e declinare ulteriormente gli ambiti di più opportuna operatività dei servizi consulenziali

“avanzati” nei diversi territori, sulla base delle indicazioni fornite dalla Cabina di regia in merito alle tematiche consulenziali selezionate e alle risultanze dell’analisi riferite al comparto produttivo e ai territori.

La progettazione comporterà la definizione di n.5 programmi consulenziali, almeno uno per ciascuno degli “acceleratori d’impresa”, costituiti da un numero variabile di moduli consulenziali di assistenza diretta alle imprese, da declinare in funzione delle specifiche esigenze individuate. La progettazione di tali servizi, eseguita in accordo con il Tavolo di indirizzo e monitoraggio e la Cabina di regia, comporterà la necessaria predisposizione dei materiali tecnici che saranno utilizzati per la conduzione degli incontri consulenziali con le imprese coinvolte, nonché per la formazione del personale impiegato negli acceleratori.

A conclusione delle attività di progettazione, saranno predisposti il Catalogo dettagliato dei servizi avanzati e le Linee guida di ausilio al personale degli “acceleratori d’impresa” per la gestione e l’erogazione del servizio.

Al fine di favorire un’erogazione dei servizi consulenziali secondo uno schema “a geometria variabile”, nell’ambito dei servizi “avanzati”, si prevede uno sviluppo distinto dei due seguenti ambiti progettuali:

Pag. 18 di 32

2.3.1 Progettazione dei servizi consulenziali “avanzati” per la promozione di modelli aggregativi tra le imprese

L’obiettivo di questa attività è creare le condizioni favorevoli per la nascita di nuove aggregazioni di imprese o per il rafforzamento delle aggregazioni preesistenti nel settore ittico.

Il Gruppo tecnico - in coerenza con le tematiche selezionate e i diversi ambiti operativi - dovrà individuare e selezionare i modelli aggregativi più idonei a massimizzare gli obiettivi dello sviluppo sostenibile e competitivo nei diversi territori interessati dall’esecuzione progettuale. La peculiarità dello strumento giuridico delle reti d’impresa è infatti consentire alle imprese di lavorare insieme per sviluppare, attraverso il coinvolgimento di nuove o diverse professionalità, nuove relazioni stabili di filiera o per integrare nuovi processi (es. la

trasformazione), e realizzare così obiettivi strategici e competitivi altrimenti fuori dalla portata della singola impresa.

Individuati i modelli aggregativi più idonei a rispondere in maniera efficace e coerente ai fabbisogni delle imprese nei diversi territori, il Gruppo tecnico dovrà conseguentemente progettare i programmi consulenziali *ad hoc* da promuovere ed erogare in ciascuno degli "acceleratori d'impresa".

2.3.2 Progettazione dei servizi consulenziali "avanzati" per la promozione di attività complementari di integrazione al reddito

L'obiettivo di questa attività è creare le condizioni favorevoli per promuovere l'ampliamento e la diversificazione delle competenze professionali verso lo sviluppo di attività complementari di integrazione al reddito, sia a livello di singola impresa, sia a livello di aggregazioni d'impresa.

Lo sviluppo di attività complementari alla pesca, dedicate alle tematiche del turismo sportivo, culturale, gastronomico, ambientale o didattico/pedagogiche, può consentire di diversificare e ampliare le opportunità di sviluppo professionale, integrare la redditualità delle imprese della pesca con le altre economie presenti sul territorio e ridurre significativamente i rischi d'impresa. Inoltre, diversificare può significare sviluppare una nuova sensibilità verso i cambiamenti e dare un nuovo e fattivo contributo alle imprese della piccola pesca artigianale per adeguarsi alle nuove richieste della società moderna.

Pag. 19 di 32

In quest'ottica, il Gruppo tecnico individuerà le migliori opportunità di diversificazione delle attività imprenditoriali, orientandosi in particolare verso la selezione di tutte quelle attività che possono coinvolgere il settore della pesca con il turismo locale, sviluppato anche sui temi didattici ed ecologici (ittiturismo e pescaturismo, turismo didattico e turismo ecologico).

Individuate le attività più idonee a rispondere in maniera efficace e coerente ai fabbisogni delle imprese nei diversi territori, il Gruppo tecnico dovrà definire i

programmi consulenziali *ad hoc* da promuovere ed erogare in ciascuno degli "acceleratori d'impresa".

2.4 Formazione del personale impiegato presso gli "acceleratori d'impresa"

Questa attività, a cura del Gruppo tecnico, in raccordo con la Cabina di regia e le Camere di commercio, prevede di realizzare un programma formativo dedicato al personale che opererà presso la rete di "acceleratori d'impresa" volto a trasferire le conoscenze e le competenze necessarie all'erogazione dei servizi di consulenza e assistenza agli operatori del settore della piccola pesca artigianale.

L'articolazione del programma prevedrà una formazione specifica sui servizi consulenziali e le modalità operative di loro erogazione, ma anche una formazione a tutto tondo sul comparto, contemplando anche l'approfondimento di tematiche necessarie ad inquadrare al meglio la filiera e le sue esigenze di sviluppo sostenibile e competitivo, e questo consentirà al personale della rete di "acceleratori d'impresa" una più facile comprensione e gestione delle problematiche che si presenteranno nel corso dell'erogazione del servizio.

Pag. 20 di 32

Il percorso formativo sarà assistito dai materiali di approfondimento tematico e dagli strumenti formativi appositamente predisposti dal Gruppo tecnico, sia con riferimento ai servizi "base", sia con riferimento ai servizi "avanzati". Tale attività, infine, garantirà anche la creazione di un presidio di competenze a disposizione e supporto dello sviluppo competitivo delle imprese che potrà essere alimentato e sostenuto anche successivamente al termine delle attività. Ciò premesso, sarà definito un programma formativo integrato che prevedrà, in una logica di sviluppo delle competenze professionali, una ampia gamma di attività e strumenti, quali:

- materiali e contenuti didattici;
- attività di counselling e tutoring;

- attività di formazione tramite webinar con un approccio applicativo ed esperienziale;
- monitoraggio continuo dell'apprendimento finalizzato a valutare l'apprendimento e il feedback dei partecipanti;
- supporto tecnico e organizzativo.

Il programma formativo sarà articolato in 4 Linee didattiche, finalizzate ad illustrare le caratteristiche/principali dei fabbisogni del comparto produttivo della piccola pesca artigianale e le sue opportunità di sviluppo attraverso le attività erogate dalla rete di "acceleratori d'impresa". Ciò premesso si prevede l'approfondimento delle seguenti tematiche:

- **Linea didattica 1 - Gestione e coordinamento all'interno della rete:** obiettivi e finalità della rete di acceleratori, presentazione del team di esperti a supporto, modalità di ingaggio degli operatori sul territorio, coordinamento tra i diversi punti della rete, comunicazione coordinata, strumenti a supporto della community;
- **Linea didattica 2 - Alfabetizzazione:** normativa di settore (regionale-nazionale-comunitaria); caratteristiche, dinamiche di sviluppo del comparto della piccola pesca artigianale, fabbisogni degli operatori in tema di sostenibilità e sviluppo competitivo, linee di finanziamento nazionali/comunitarie a sostegno del settore;
- **Linea didattica 3 - Approfondimento sui servizi consulenziali "base":** dettagli operativi della gamma di servizi offerti, target destinatari, modalità di erogazione e gestione del servizio, materiali operativi a supporto;
- **Linea didattica 4 - Approfondimento sui servizi consulenziali "avanzati"** (3 moduli di 4 ore ciascuno): dettagli operativi della gamma di servizi offerti, target destinatari, modalità di erogazione e gestione del servizio, materiali operativi a supporto.

La formazione sarà dedicata al personale che sarà impiegato negli "acceleratori d'impresa". La partecipazione ai suddetti moduli formativi è condizione necessaria per poter operare presso gli "acceleratori d'impresa".

Output

- *Costituzione di N.1 Gruppo tecnico;*
- *Materiali tecnici per la conduzione dei servizi consulenziali "avanzati";*
- *N.1 Catalogo dettagliato dei servizi consulenziali "base";*
- *N.1 Catalogo dettagliato dei servizi consulenziali "avanzati";*
- *N.1 Linea Guida per l'erogazione dei servizi consulenziali "base" e relativi moduli formativi;*
- *N.1 Linea Guida per l'erogazione di servizi consulenza per l'adozione di modelli aggregativi (servizi consulenziali "avanzati");*
- *N.1 Linea Guida per l'erogazione di servizi di assistenza per lo sviluppo di attività complementari integrative (servizi consulenziali "avanzati");*
- *N.5 Programmi consulenziali avanzati;*
- *N.1 Programma formativo, inclusivo di N.4 Linee didattiche e relativi materiali di formazione.*

Pag. 22 di 32

Tempistica di realizzazione

Dal 1° anno in poi

3. ATTIVAZIONE DELLA RETE DEGLI "ACCELERATORI D'IMPRESA" PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI DI ASSISTENZA CONSULENZIALE

In questa linea di attività, si prevede di attivare gli "acceleratori d'impresa" per l'erogazione dei servizi consulenziali "base" e "avanzati" agli operatori della piccola pesca artigianale. Il Gruppo tecnico, in stretto raccordo con il Tavolo di indirizzo e monitoraggio e la Cabina di regia, si occuperà di supportare gli "acceleratori d'impresa" nell'esecuzione delle attività consulenziali sulla base della progettazione definita nella precedente linea di attività n. 2.

Una volta attivata, la rete degli acceleratori d'impresa potrà rappresentare un punto di riferimento per l'implementazione di nuove idee e strategie di sviluppo imprenditoriale nell'ambito della filiera ittica e per promuovere politiche di crescita competitiva, integrate anche con altri settori economici.

Pag. 23 di 32

3.1 Promozione dei servizi di consulenza

In questa attività si prevede di attivare una campagna promozionale finalizzata ad informare e coinvolgere il più ampio numero possibile di imprese e soggetti potenzialmente interessati ai servizi consulenziali. L'attività di promozione sarà rivolta a tutte le fasce di utenti reali e potenziali previsti dal Progetto: imprese del settore ittico, consorzi/cooperative, associazioni di categoria, organizzazioni di imprese del mondo del commercio e della distribuzione, enti locali, ecc.

Le attività di promozione degli "acceleratori di impresa" e dei loro servizi saranno realizzate da Unioncamere, a livello nazionale, e dalle Camere di commercio, attraverso i social media locali, utilizzando i format e i materiali di comunicazione realizzati a livello centrale.

In questo modo si garantirà una linea di comunicazione e promozione comune tra i diversi territori lasciando, tuttavia, a ciascuna Camera di commercio la

possibilità di integrare e potenziare la strategia comunicativa nazionale con ulteriori attività locali a suo supporto.

3.2 Attivazione degli acceleratori ed erogazione dei servizi consulenziali "base"

In questa fase si prevede che le Camere di commercio, in coordinamento con il Gruppo tecnico, attivino gli "acceleratori d'impresa" e diano contestualmente avvio ai servizi consulenziali "base".

I servizi consulenziali "base" saranno erogati con riferimento agli ambiti tematici e le modalità definite nelle precedenti linee di attività. Essi consisteranno in servizi di prima assistenza "a chiamata", volti a fornire supporto su espressa richiesta delle imprese (via telefono, via e-mail, per appuntamento).

I servizi di prima assistenza saranno erogati prevalentemente attraverso il personale impiegato negli "acceleratori d'impresa", salvo i casi in cui la complessità dei quesiti non richieda il necessario supporto del Gruppo tecnico.

Per assicurare una gestione coordinata e condivisa tra i diversi territori dei servizi di prima assistenza è previsto l'utilizzo di una piattaforma informatica comune per l'acquisizione e l'evasione dei quesiti ricevuti da parte delle imprese, sia telefonicamente, sia via email, sia per appuntamento. La piattaforma informatica consentirà di tracciare la storia dei quesiti evasi nell'ambito dei servizi consulenziali "base", nonché di gestire gli interventi del Gruppo tecnico, in parte in modalità riservata e in parte in modalità *open*.

Questa gestione condivisa del servizio comporterà notevoli vantaggi e benefici, non solo per gli "acceleratori d'impresa" ma anche per le imprese stesse, di seguito sintetizzati:

- favorirà il networking tra i diversi punti e quindi lo scambio delle esperienze;

- consentirà alle imprese di poter accedere e consultare le problematiche evase da altri territori favorendo la condivisione delle diverse esperienze a beneficio di entrambi;
- garantirà una migliore gestione degli esperti del Gruppo tecnico attraverso una gestione "in chiaro" e condivisa delle attività realizzate e dei tempi utilizzati alla loro evasione;
- faciliterà la creazione di un livello minimo comune di qualità del servizio basato sul reciproco scambio delle esperienze operative e dei feedback ricevuti.

Le attività di erogazione dei servizi consulenziali "base" sarà coordinata a livello centrale dalla Cabina di regia che, ulteriormente, presidierà anche il raggiungimento degli obiettivi sinergici e di networking sopra elencati.

3.3 Programmazione ed erogazione dei servizi consulenziali "avanzati"

Pag. 25 di 32

In questa attività si prevede che le Camere di commercio, in accordo con la Cabina di regia e il Gruppo tecnico, attivino i servizi consulenziali "avanzati".

I servizi consulenziali "avanzati" saranno erogati secondo i programmi consulenziali definiti dal Gruppo tecnico alla precedente linea di attività. Essi consisteranno in una serie di servizi consulenziali destinati a gruppi omogenei di imprese, volti ad accompagnare le imprese stesse verso l'adozione dei modelli aggregativi e/o verso la diversificazione e l'implementazione di nuove attività complementari di integrazione al reddito.

I servizi consulenziali "avanzati" saranno erogati prevalentemente attraverso il supporto del Gruppo tecnico, salvo i casi in cui la conduzione non sia affidata direttamente ad Unioncamere o agli "acceleratori d'impresa".

L'attivazione di questi servizi seguirà una puntuale programmazione, condivisa da tutti gli "acceleratori d'impresa" in ragione delle necessità di ripartire equamente i tempi e i carichi di lavoro del Gruppo tecnico, nonché in ragione dei riscontri di adesione alle attività consulenziali previste. Nell'erogazione dei servizi consulenziali "avanzati" si procederà secondo i seguenti *step* operativi:

1. focus group per la messa a punto dei programmi consulenziali;
2. applicazione dei programmi consulenziali.

Di seguito si forniscono i dettagli operativi delle suddette fasi progettuali.

3.3.1 Organizzazione di focus group con le imprese

L'attivazione dei servizi consulenziali "avanzati" richiede una precisa e puntuale messa a punto, che sarà soddisfatta attraverso un confronto diretto con le imprese e focalizzato sui loro specifici fabbisogni, così da favorire l'avvio di un percorso di sviluppo coerente. Obiettivo di questa fase del progetto è dunque attivare un'azione di sensibilizzazione e coinvolgimento delle imprese della piccola pesca artigianale, nonché delle associazioni locali, così da sperimentare con loro un confronto diretto sulle le attività di supporto da sviluppare prioritariamente attraverso gli "acceleratori d'impresa" e il Gruppo tecnico.

Pag. 26 di 32

Nel corso di questa fase, attraverso il coordinamento delle Camere di commercio e della Cabina di regia, saranno selezionati gruppi di imprese ed organizzati uno o più incontri sul modello dei focus group, ovvero stimolando il protagonismo e la discussione costruttiva tra gli operatori ittici e/o i loro rappresentanti associativi. A questi sarà chiesto di esprimersi riguardo ai più rilevanti fabbisogni inerenti lo sviluppo competitivo e sostenibile delle proprie attività. Gli spunti raccolti durante i focus-group determineranno la messa a punto delle priorità d'intervento e del programma consulenziale che sarà oggetto di attuazione e di erogazione come successivamente descritto.

I focus-group saranno condotti con l'ausilio dei componenti del Gruppo tecnico che, nel ruolo di moderatori, garantiranno l'ascolto dei partecipanti, la gestione delle dinamiche di interazione finalizzate ad una corretta individuazione dei temi e dei fabbisogni, la raccolta e l'organizzazione dei *findings* e la produzione dei report finali.

3.3.2 Erogazione dei programmi consulenziali

In questa attività si prevede di attivare i programmi consulenziali, ovvero un pacchetto di servizi tecnico-specialistici volti ad accompagnare le imprese lungo un percorso consulenziale multidisciplinare e propedeutico all'effettiva adozione dei modelli aggregativi proposti e/o allo sviluppo di attività complementari di integrazione al reddito.

Tale attività prevede un coinvolgimento diretto delle imprese, attraverso incontri programmati, e l'erogazione dei seguenti servizi:

- affiancamento nella individuazione e definizione di un'idea di sviluppo che possa essere strategica per la crescita imprenditoriale, laddove necessario anche attraverso assessment e singole valutazioni d'impresa;
- promozione della forma aggregativa più idonea al raggiungimento degli obiettivi individuati (es. rete di imprese, consorzi, ecc.) o dell'attività di integrazione al reddito più opportuna da sviluppare;
- consulenza nella predisposizione del *business plan*, o altro documento che possa descrivere un progetto imprenditoriale, delineando il contesto, le scelte strategiche e operative ritenute più opportune, le prospettive economiche di sviluppo commerciale;
- assistenza legale finalizzata alla predisposizione dei documenti di *governance* che possono definire e regolare in maniera corretta i rapporti tra le imprese (es. Statuto del Consorzio, Contratto di rete, ecc.);
- supporto nello scouting finanziario, ovvero nell'individuazione delle fonti di finanziamento (bandi nazionali e comunitari, *crowdfunding*, *business angel*, ecc.) più opportune da attivare per la realizzazione dell'iniziativa.

Qualora i target del servizio fossero aggregazioni di imprese già costituite, il programma consulenziale agirà diversamente adottando una o più delle seguenti soluzioni:

- progettazione di uno strumento di *self-assessment* per la rilevazione dei possibili *gap* di implementazione del programma di rete e l'identificazione dei margini d'intervento con azioni mirate;
- applicazione di un "modello organizzativo" che consenta di supportare le reti nel processo di governance e nella misurazione delle prestazioni (es. attraverso specifici indicatori per il monitoraggio degli obiettivi di rete);
- integrazione delle reti già costituite sul territorio con le imprese interessate ad avviare un progetto di rete, con la finalità di ampliare l'aggregato e, con esso, moltiplicare le possibilità di sviluppo della rete stessa.

Laddove possibile, il Gruppo tecnico valuterà anche l'opportunità di sviluppare in forma integrata i programmi consulenziali di promozione delle attività complementari di integrazione al reddito con i programmi consulenziali di promozione dei modelli aggregativi tra imprese, così da far dialogare tra di loro le due tipologie di servizi "avanzati" a vantaggio dell'idea progettuale e, quindi, delle imprese. Alcune forme aggregative, come ad esempio le reti di impresa, favoriscono infatti l'acquisizione di specifiche professionalità e know-how non presenti all'interno delle singole imprese e consentono di sviluppare soluzioni inedite di collaborazione intersettoriali con altri segmenti di filiera (es. ristorazione, ricettività, etc.), funzionali quindi alla generazione di attività complementari di integrazione al reddito.

Tutte le attività realizzate nell'ambito di ciascun programma consulenziale saranno gestite e tracciate attraverso procedure operative comuni tra i diversi "acceleratori d'impresa" e confluiranno in un report finale utile anche alla Cabina di regia per assumere decisioni in merito ad eventuali variazioni alla progettazione.

3.4 Follow-up dei servizi implementati

A completamento dei programmi consulenziali "avanzati", gli "acceleratori d'impresa" attraverso il coinvolgimento del Gruppo tecnico effettueranno una valutazione ex post sull'efficacia delle azioni individuate.

I principali elementi che saranno presi in considerazione nella realizzazione dei report di follow-up saranno:

- rilevanza: in che misura le attività hanno risposto ai bisogni reali individuati in fase di focus-group;
- efficacia: in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti (o si preveda siano raggiunti) e se gli interventi hanno prodotto i risultati attesi;
- impatto: quali sono gli effetti che il progetto ha avuto (o potrebbe avere) sul contesto, indipendentemente da altri fattori che possono aver modificato lo stesso contesto di riferimento;
- sostenibilità: in che misura si può prevedere che i cambiamenti (o i benefici) si manterranno nel tempo una volta completato il programma.

Pag. 29 di 32

I report di follow-up, validati dalla Cabina di regia, potranno essere utilizzati da organismi di governance centrali come strumenti di valutazioni utili all'assunzione di decisioni o alla scelta di strategie di sviluppo basate sui fabbisogni concreti e reali della filiera.

Output

- *N. 1 Logo-marchio identificativo della rete di "acceleratori d'impresa";*
- *N. 1 Brochure illustrativa della rete di "acceleratori d'impresa";*
- *N. 2 infografiche illustrative dei servizi di consulenza "base" e "avanzati";*
- *Attività di comunicazione a livello nazionale;*
- *N. 10 campagne di comunicazione locali attraverso strumenti di social media marketing;*
- *Realizzazione di focus-group con le imprese + reportistica dei findings;*
- *Attivazione dei N.5 programmi consulenziali + relativa reportistica delle attività realizzate;*
- *Report dei follow-up realizzati.*

Tempistica di realizzazione

Dal 2° anno in poi

4. MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE

Per assicurare che lo svolgimento del progetto avvenga coerentemente agli obiettivi fissati sarà strutturato un sistema di monitoraggio che, per ogni linea di attività, da un lato, rileva lo stato di avanzamento, dall'altro, verifica l'impatto prodotto sugli aspetti sui quali si vuole incidere.

Lo stato di avanzamento si riferisce sia alla descrizione di quanto realizzato annualmente sia alla verifica della coerenza tra quanto realizzato e quanto programmato. Si tratta di una attività costante che sintetizza i risultati in un report descrittivo.

L'impatto prodotto si riferisce alle variazioni intervenute tra le condizioni rilevate all'avvio del progetto e quelle che si rilevano annualmente e al termine del suo svolgimento.

Pag. 31 di 32

Per questa attività si prevede di utilizzare, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il seguente set di indicatori:

- Numero di "acceleratori d'impresa" attivati;
- Numero di personale camerale coinvolto nelle attività di formazione;
- Numero di ore di formazione del personale camerale realizzate;
- Numero di imprese della piccola pesca artigianale contattate;
- Numero di servizi di consulenza "base" erogati;
- Numero di servizi di consulenza "avanzata" erogati;
- Numero di focus group realizzati;
- Numero di iniziative oggetto di valutazione nell'ambito del Capo I del Regolamento FEAMP.

Per ogni annualità si procederà ad elaborare una relazione delle attività svolte, insieme alla documentazione delle spese sostenute.

Output
- <i>N.3 Report annuali attività realizzate e rendicontazione spese sostenute.</i>
Tempistica di realizzazione
Dal 1° anno in poi