

# PER UN'IMPRESA ORGANIZZATA E CONSAPEVOLE

*Strumenti per favorire la competitività e la crescita professionale*

*DGR 1010 del 12 Luglio 2019*

## PRESENTAZIONE

Con la presente iniziativa si intende continuare a sostenere il rilancio dell'economia veneta, agendo **sull'adeguamento delle competenze dei lavoratori, a favorire la crescita della cultura dell'innovazione aziendale e a promuovere la competitività delle imprese**, ma si vuole adottare anche un approccio di anticipazione dei fabbisogni, focalizzandosi su alcune tematiche che saranno punti cardine del prossimo periodo di programmazione 2021-2027: la sostenibilità ambientale, l'economia digitale, la ricerca e l'innovazione.

In quest'ottica la Regione del Veneto, con l'obiettivo di favorire la crescita dell'economia del territorio, punta a sostenere percorsi di formazione continua nelle imprese affinché quest'ultime si possano **dotare di strumenti organizzativi e processi consolidati** per un'organizzazione sempre più **efficiente**, in linea con le trasformazioni che attraversano il contesto socio-economico e con i principali obiettivi posti anche a livello europeo per la futura crescita.

**Un'impresa organizzata e consapevole** è un'impresa che sceglie di affidarsi a dati certi per individuare e pianificare processi efficienti e strategie aziendali vincenti con l'obiettivo di ottenere risultati misurabili e positivi. Questo approccio prevede regole del gioco diverse e potrebbe prevedere una trasformazione delle imprese di tipo organizzativo e operativo, anche mediante un percorso di accelerazione che le accompagni in un questo percorso di crescita e cambiamento, che richiede necessariamente di modificare l'insieme di metodi e valori, e probabilmente anche la cultura aziendale di base, attraverso specifici interventi di formazione e consulenza.

L'iniziativa intende, quindi, sostenere la qualificazione e la professionalizzazione delle risorse umane necessarie allo sviluppo del sistema socio-economico, contribuendo a rafforzare l'adattabilità delle stesse in un percorso di apprendimento continuo lungo tutto l'arco della vita, anche alla luce delle trasformazioni che stanno portando a un'ibridazione del lavoro, che combina e integra competenze tecniche, gestionali, professionali o relazionali con le competenze informatiche e digitali, le conoscenze per comunicare nei social network, le abilità per interagire con altre persone attraverso la mediazione o l'uso di tecnologie digitali, gli orientamenti per svolgere in modo efficace la propria attività in ambienti di lavoro in cui lo spazio (fisico e sociale) e il tempo (aziendale e personale) assumono configurazioni diverse.

## OBIETTIVI GENERALI

La presente iniziativa persegue, da una parte, l'obiettivo di favorire lo sviluppo economico attraverso una maggior competitività delle imprese e, dall'altra, di valorizzare il capitale umano e incrementare l'adattabilità dei lavoratori, attraverso l'aggiornamento continuo delle competenze e delle conoscenze strettamente legate a quelli che sono i fabbisogni specifici delle nostre realtà territoriali e del processo di ibridazione del lavoro.

L'iniziativa, quindi, intende sostenere tutte quelle attività di formazione ed accompagnamento in grado di contribuire all'aumento della competitività dell'intero sistema socio-economico regionale e volte a rendere l'impresa sempre più:

- **lean**, per mirare all'abbattimento degli sprechi per creare processi standardizzati eccellenti;
- **smart**, in ottica di trasformazioni digitali 4.0: automatizzazione, iperconnessione, tecnologia cloud, big data, intelligenza artificiale, cyber security, ecc.
- **organizzata**, grazie all'utilizzo di strumenti quali la *pianificazione e il controllo di gestione* (meccanismo operativo volto ad orientare la gestione aziendale e il controllo di costi e margini attraverso la misurazione di appositi indicatori), il *marketing strategico* (l'applicazione del metodo scientifico al mondo del marketing che permette di disegnare una strategia aziendale attraverso l'analisi di dati certi e misurabili ottenuti grazie allo studio del mercato e della concorrenza).
- **globale e competitiva a livello internazionale**, attraverso percorsi formativi di orientamento e supporto all'internazionalizzazione e di implementazione di adeguate competenze specialistiche (lingue e fiscalità) per competere sui mercati internazionali;
- **consapevole**, anche rispetto all'ibridazione dei mestieri e alla necessità di rafforzare le competenze trasversali delle proprie risorse umane;
- **responsabile e sostenibile**, orientata a considerare il *ciclo di vita dei prodotti e la circolarità dell'economia*.

## TIPOLOGIA DI PROGETTI

Per il raggiungimento degli obiettivi generali, agendo anche in un'ottica di anticipazione delle sfide future dello scenario Europa 2030, sono state individuate alcune tematiche su cui dovranno insistere le proposte progettuali presentate nell'ambito della presente iniziativa. Ogni progetto potrà focalizzarsi **su una o più** delle seguenti tematiche:



I progetti, di durata non superiore a 12 mesi, devono rispondere ai bisogni delle imprese in relazione alle tematiche evidenziate e potranno essere di due tipi:

- Progetti MONOAZIENDALI - presentati dall'azienda stessa o da un organismo di formazione su specifico mandato dalla singola impresa;
- Progetti PLURIAZIENDALI - presentati dagli enti accreditati per la formazione continua e relativi ai fabbisogni di più imprese, appartenenti allo stesso settore o alla stessa filiera.

I progetti pluriaziendali dovranno necessariamente prevedere la presenza di almeno 2 aziende come destinatarie di progetto; in aggiunta alla presenza di minimo 2 aziende, è possibile coinvolgere professionisti con P.IVA (*che non contribuiscono a garantire la pluriaziendalità*).

Nel caso di progetti che insistano su più tematiche dovrà essere assicurata la pluriaziendalità anche a livello di tematica, nel senso che ciascuna azienda partner dovrà partecipare a percorsi che affrontino tutte le tematiche scelte dal progetto.

Nella tabella che segue si sintetizzano le finalità di ciascuna tematica:

<p><b>Lean Management</b></p> <p>Implementare la "gestione snella", processi fisici e informativi, in un'ottica di miglioramento continuo.</p>	<p>Il Lean Management può essere adottato da tutti i tipi di azienda interessando processi fisici e informativi in un'ottica di miglioramento continuo e di centralità del cliente, attraverso la gestione dei processi aziendali e la riduzione degli sprechi. Il Lean management - "gestione snella" - è la gestione aziendale condotta secondo i principi lean e implica miglioramenti oggettivi, qualitativi e quantitativi, nella gestione dell'azienda stessa.</p> <p>All'interno di tale tematica potranno essere presentati progetti finalizzati a trasferire competenze e tecniche afferenti alla filosofia del Lean Thinking (pensiero snello) e all'applicazione delle logiche <i>lean</i> nelle diverse aree aziendali: <i>lean manufacturing, lean sales, lean supplychain</i> etc.</p> <p>I progetti potranno, quindi, sviluppare sia interventi formativi che di accompagnamento, considerato che un percorso di Lean Management dovrebbe iniziare con l'analisi del contesto lavorativo, valutando i punti di forza e di debolezza, procedendo poi con l'identificazione di ciò che è considerato valore per il cliente, valutando successivamente come implementare un percorso di miglioramento e di diffusione di una cultura d'azione senza sprechi, e definendo, infine, la strategia aziendale di attuazione, coinvolgendo i vari livelli dell'organizzazione e agendo in modo pianificato.</p>
--	---

<p><b>Tecnologie 4.0 e trasformazione digitale</b></p> <p>Accompagnare i cambiamenti organizzativi dettati dall'introduzione delle tecnologie digitali, migliorando la gestione aziendale</p>	<p>L'introduzione delle nuove tecnologie digitali sta trasformando il mondo del lavoro e sta tracciando dei cambiamenti e delle sfide che le aziende di tutti i settori devono essere in grado di cogliere e di vincere per riuscire ad entrare nella rivoluzione del lavoro 4.0.</p> <p>La <i>Digital Transformation</i> sta aprendo nuove possibilità, nuovi approcci, nuovi servizi e nuovi modelli di business. Oggi, sul mercato, le aziende vincenti sono quelle che riescono ad innovare il proprio modello di business ripensando tutti i processi aziendali.</p> <p>In molti contesti industriali la "fabbrica intelligente" e la produzione con tecnologie proprie dell'industria 4.0 sono già una realtà, ma le opportunità poste da temi quali la digitalizzazione, il cloud, i big data, gli open data, l'internet delle cose (<i>Internet of Things</i>), l'intelligenza artificiale (<i>AI</i>), la stampa 3D, il <i>cloud computing</i>, etc. possono non essere colte con facilità dalle diverse realtà aziendali, soprattutto quelle di più piccola dimensione.</p> <p>Le diverse innovazioni digitali possono rivoluzionare metodi di produzione, ma anche tempistiche e qualità dei processi in tutti i settori, portando alla realizzazione di prodotti e servizi sempre più personalizzati sulla base delle esigenze del cliente finale.</p> <p>All'interno di tale tematica potranno, quindi, essere presentate proposte progettuali che accompagnino le imprese di tutti i settori, soprattutto quelle di dimensione più piccole ma non solo queste, in un percorso di innovazione digitale, che le renda più connesse, intelligenti e competitive grazie all'introduzione delle nuove tecnologie o alla gestione dei cambiamenti da queste prodotte.</p>
<p><b>Internazionalizzazione e innovazione aziendale</b></p> <p>Sostenere processi di internazionalizzazione e di innovazione aziendale attraverso lo sviluppo di alcune competenze tecnico specialistiche (gestione e controllo, marketing strategico, lingue, aspetti doganali e fiscali ecc.).</p>	<p>All'interno di tale ambito tematico, potranno essere presentati progetti che affrontino contenuti legati al controllo di gestione, al marketing scientifico o di prodotto, al rafforzamento delle competenze linguistiche, alla fiscalità nei mercati internazionali, ecc</p> <p>Gestire l'impresa in un'ottica di crescita (e non unicamente di economicità e contenimento dei costi) implica un'approfondita conoscenza delle dinamiche economiche aziendali, resa possibile solo attraverso un processo di analisi e un'attenta programmazione: il <b>sistema di pianificazione e il controllo di gestione</b>. Il sistema di controllo di gestione è dunque strettamente connesso al sistema di pianificazione aziendale. I benefici della pianificazione e del controllo di gestione sono tanti e ripagano ampiamente il tempo e le risorse impiegati nel progettare e nel realizzare un sistema di questo tipo. La gestione oggi, indipendentemente dal settore economico in cui si opera e dalle dimensioni dell'impresa, è un fattore imprescindibile del fare impresa, anche in realtà di piccole dimensioni.</p> <p>Quando si parla di marketing, troppo spesso, si fa riferimento solo all'attività di promozione e comunicazione a supporto generalmente della funzione commerciale (marketing operativo). Mentre il <b>marketing scientifico o di prodotto o strategico è orientato ad un'analisi rigorosa, articolata e coerente dei bisogni del mercato</b>, che ha come obiettivo l'individuazione di prodotti competitivi. Questo approccio è continuativo e, andando ad influenzare le scelte strategiche, la produzione e l'attività commerciale, ha efficacia nel medio-lungo periodo. Il principio base per trasmettere l'importanza di un approccio scientifico del marketing dovrebbe essere questo: un'azienda non dovrebbe sperare di vendere ciò che ha prodotto, ma dovrebbe produrre ciò che sa di poter vendere.</p> <p>È evidente quanto per un'azienda sempre più globalizzata e in grado di <b>competere nei mercati internazionali</b>, la conoscenza delle lingue straniere diventi oggi più che mai un fattore imprescindibile. Diventa, quindi, fondamentale non solo poter contare su risorse umane in possesso di competenze linguistiche di medio/alto livello (di tipo <i>business</i>) riferite alle lingue di lavoro più diffuse (inglese, francese, tedesco, spagnolo, ecc.), ma anche poter fare fronte a nuove esigenze in termini di conoscenze linguistiche conseguenti all'apertura verso nuovi mercati esteri.</p> <p>Inoltre, sempre in un'ottica di internazionalizzazione, potrebbe essere necessario un vero e proprio supporto in termini di strategia di posizionamento, di valutazione dei rischi (rischi Paese, cambi etc.), di valorizzazione del proprio brand nello scenario internazionale, di implementazione di competenze fiscali e doganali, di contrattualistica internazionale e gare d'appalto, di negoziazione con soggetti internazionali, di valutazione di partnership strategiche ecc.</p> <p>Un percorso di innovazione aziendale, con il quale non si intende solo la realizzazione di un nuovo prodotto e non implica il coinvolgimento del solo ufficio tecnico, è il risultato di un sistema aziendale riorganizzato (nei processi, nei ruoli, nelle responsabilità e negli strumenti di coordinamento). Tale percorso è finalizzato all'innovazione, alla creazione di un nuovo modello di business o all'espansione in nuovi mercati, generando valore per il cliente e profitto per l'azienda</p>
<p><b>Competenze trasversali e lavori ibridi</b></p>	<p>All'interno di tale ambito tematico potranno, quindi essere proposti progetti finalizzati a sviluppare e rafforzare tutte quelle competenze trasversali (soft skill) che le aziende ritengono fondamentali per riuscire a rendere la propria azienda sempre più consapevole e competitiva</p> <p>Lo sviluppo di percorsi formativi e di accompagnamento nell'ambito di tale tematica deve porre particolare</p>

<p>Sviluppare competenze e abilità relative ai processi di pensiero e modalità di comportamento nei diversi contesti sociali, con un'attenzione ai processi di ibridazione del lavoro</p>	<p>attenzione al fenomeno dell'ibridazione del lavoro, in cui anche nei mestieri/professioni tradizionali si assiste ad una richiesta di combinare e integrare competenze tecniche, gestionali, professionali o relazionali con le competenze informatiche e digitali, le conoscenze per comunicare nei social network, le abilità per interagire con altre persone, gli indirizzi per svolgere in modo efficace la propria attività in ambienti di lavoro in cui lo spazio (fisico e sociale) e il tempo (aziendale e personale) assumono configurazioni diverse.</p>
<p><b>Economia Circolare</b></p> <p>Sostenere la transizione dal modello lineare di economia a quello circolare.</p>	<p>Dalla definizione di consapevolezza si evince che un'impresa consapevole è un'impresa che agisce nella conoscenza e nel controllo delle proprie azioni, con un senso di responsabilità. Con questa tematica si intende fornire alle imprese la possibilità di avviare e/o consolidare processi di economia circolare e sostenibilità ambientale.</p> <p>Potranno essere presentate proposte progettuali che accompagnino le imprese nel passaggio da un concetto di economia lineare ad uno di economia circolare, promuovendo percorsi che le portino a "chiudere il ciclo" di vita dei prodotti: dalla produzione e consumo, alla gestione dei rifiuti, al mercato delle materie prime secondarie ponendo una forte enfasi sulla costruzione di solide basi su cui gli investimenti e l'innovazione possano prosperare.</p> <p>L'obiettivo di stimolare dei percorsi formativi in ambito di <b>Economia Circolare</b> è quello di permettere ai destinatari di aumentare le proprie competenze in questo ambito e raggiungere <i>business performance</i> in linea con le esigenze di valorizzazione delle risorse e dei requisiti fondanti dell'Economia Circolare, favorendo l'adozione di un nuovo approccio da parte di alcune funzioni aziendali (in particolar modo della progettazione e della produzione).</p>

## SOGGETTI BENEFICIARI

Le attività progettuali sono rivolte alle seguenti tipologie di destinatari:

- **lavoratori occupati** presso imprese operanti in unità localizzate sul territorio regionale con modalità contrattuali previste dalla normativa vigente;
- **liberi professionisti e lavoratori autonomi.**

Sono compresi tra i destinatari ammissibili i giovani assunti con contratto di apprendistato, purché la formazione svolta nell'ambito del progetto presentato non sostituisca in alcun modo la formazione obbligatoria per legge, prevista per gli apprendisti.

**Non sono ammissibili come destinatari** coloro i quali abbiano un rapporto di lavoro con:

- soggetti riferibili ai settori della pesca, della sanità esocio-assistenziale;
- organismi di formazione, accreditati o non;
- soggetti pubblici o privati quali Comuni, enti pubblici, associazioni economiche di interesse pubblico, associazioni datoriali e di categoria, ecc...

## PROGETTI E INTERVENTI AMMISSIBILI

Le proposte progettuali, indipendentemente dalla linea prescelta, devono avere un valore complessivo non inferiore ad **Euro 20.000,00** e non superiore ad **Euro 120.000,00**.

## TERMINI DI PRESENTAZIONE

La presentazione della domanda/progetto attraverso l'apposita funzionalità del sistema (SIU) deve avvenire, a pena di inammissibilità, **entro e non oltre le ore 13.00** di ciascun giorno di scadenza dell'apertura a sportello. Il periodo di apertura degli sportelli è riportato nella tabella che segue:

Sportello	Periodo di apertura
1	22 luglio – 16 settembre 2019
2	17 settembre – 15 ottobre 2019