

Per un'Impresa organizzata e consapevole
Strumenti per favorire la competitività e la crescita professionale

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

3. 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*.

4. 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.

4.1 Lean Management

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.

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 *lean* nelle diverse aree aziendali: *lean manufacturing, lean sales, lean supply chain* etc.

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.

4.2 Tecnologie 4.0 e trasformazione digitale

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.

La *Digital Transformation* 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.

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 (*Internet of Things*), l'intelligenza artificiale (*AI*), la stampa 3D, il *cloud computing*, etc. possono non essere colte con facilità dalle diverse realtà aziendali, soprattutto quelle di più piccola dimensione.

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.

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.

4.3 Internazionalizzazione e innovazione aziendale

Per riuscire a stare al passo con un mercato del lavoro che cambia in modo rapido e che deve confrontarsi con una dimensione sempre più globale ed internazionale, le imprese devono dotarsi di strumenti e competenze professionali che le rendano in grado di innovarsi velocemente e di gestire il cambiamento non basandosi solo su intuizioni o sensazioni.

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.

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 sistema di pianificazione e il controllo di gestione. 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.

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 marketing scientifico o di prodotto o strategico è orientato ad un'analisi rigorosa, articolata e coerente dei bisogni del mercato, 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.

È evidente quanto per un'azienda sempre più globalizzata e in grado di competere nei mercati internazionali, 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 *business*) 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.

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.

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.

4.4 Competenze trasversali e lavori ibridi

La sfida che le aziende si trovano ad affrontare è anche quella di poter contare su risorse umane in possesso non solo di specifiche competenze tecnico specialistiche, ma anche in grado di lavorare in gruppo, gestire situazioni complesse, motivare i propri collaboratori, agire con responsabilità e spirito imprenditivo, lavorare per obiettivi personali e di gruppo, ecc.

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.

Lo sviluppo di percorsi formativi e di accompagnamento nell'ambito di tale tematica deve porre particolare attenzione al fenomeno dell'ibridazione del lavoro³, 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.

E così, sempre più, vengono richieste anche capacità di aiutare gli altri, cercando di capire i loro interessi e bisogni, capacità di influenzare gli altri, capacità manageriale, di guida del team verso specifici obiettivi, capacità analitica (es. comprensione di una situazione, un compito, un problema), capacità di sfidarsi e realizzare obiettivi individuali, ecc. cioè una serie di competenze attitudinali che, però, vanno sviluppate e implementate anche attraverso opportuni strumenti innovativi ed esperienziali.

4.5 Economia Circolare

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.

Nel 2015 la Commissione europea ha adottato un Piano d'azione per accelerare la transizione dell'Europa verso un'economia circolare, promuovere la competitività globale, promuovere una crescita economica sostenibile e creare nuovi posti di lavoro. Il piano d'azione stabilisce 54 misure per "chiudere il ciclo" dei cicli di vita del prodotto. Identifica inoltre cinque settori prioritari per accelerare la transizione lungo la loro catena del valore (plastica, rifiuti alimentari, materie prime critiche, costruzione e demolizione, biomassa e materiali a base biologica). Il Piano pone una forte enfasi sulla costruzione di solide basi su cui gli investimenti e l'innovazione possano prosperare e intende promuovere una stretta cooperazione con gli Stati membri, le regioni e i comuni, le imprese, gli organismi di ricerca, i cittadini e le altre parti interessate coinvolte nell'economia circolare.

È alla luce di questo orientamento che 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.

L'obiettivo di stimolare dei percorsi formativi in ambito di **Economia Circolare** è quello di permettere ai destinatari di aumentare le proprie competenze in questo ambito e raggiungere *business performance* 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).

Si precisa che ogni progetto dovrà attraverso una “Nuova storia del progetto” rendere disponibile al grande pubblico i successi raggiunti, attraverso forme di narrazione (*storytelling*) che, con l’utilizzo anche di foto, video e file audio, mettano in evidenza gli aspetti emozionali e significativi delle storie più rilevanti dei destinatari coinvolti nel progetto (almeno 2 per progetto). Tali storie dovranno essere raccolte attraverso una sezione dedicata del portale regionale.

9. Destinatari

Le attività progettuali sono rivolte alle seguenti tipologie di destinatari:

- **lavoratori occupati** presso imprese⁷ operanti in unità localizzate sul territorio regionale con modalità contrattuali previste dalla normativa vigente;
- **titolari d’impresa, coadiuvanti d’impresa;**
- **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 e socio-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...

10. Priorità ed esclusioni

Tutti i progetti devono prevedere il rispetto dei principi orizzontali esplicitamente individuati dal Programma Operativo Regionale ovvero sviluppo sostenibile, pari opportunità e non discriminazione, parità tra uomini e donne.

Nell’ambito della presente iniziativa sarà considerato **premiante**:

- il coinvolgimento di **partner aziendali** che non siano stati coinvolti in iniziative di formazione continua nel corso del 2017 e 2018 avendo aderito alle proposte progettuali finanziate con le DDGR n. 687/17 e/o 1311/18;
- progetti che prevedono **percorsi interaziendali**.

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**.

Caratteristiche del progetto	Regime di aiuti ammissibile
Progetti che comprendono interventi formativi e di accompagnamento	Regime di esenzione ex Reg. (UE) 651/14 (modificato dal Reg. (UE) 1084/2017) oppure Reg. (UE) 1407/13 (“de minimis”)
Progetti che comprendono interventi formativi e di accompagnamento e tipologie di spesa a valere sul FESR	Reg. (UE) 1407/13 (“de minimis”)