



Agenzia Lavoro
& SviluppoImpresa
Friuli Venezia Giulia

BUSINESS PLAN

#essere sistema

PIANO STRATEGICO

2020-2022

AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA
-ENTE STRUMENTALE DELLA REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA-

Introduzione al Piano strategico di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa – Ente strumentale della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

Friuli Venezia Giulia, marzo 2020

Il presente Piano strategico nasce sulla base degli indirizzi della Regione e da un lavoro di confronto e consultazione con gli stakeholder e con uno spaccato significativo di imprese del nostro tessuto produttivo.

Le consultazioni si completano tra novembre 2019 e febbraio 2020, e ci consegnano una visione condivisa di lavori da fare per mettere meglio a valore le opportunità che il sistema regionale offre a cittadini, lavoratori, imprese.

Subito dopo, esplode in tutta la sua gravità l'emergenza COVID – 19.

Di fronte alla necessità di articolare una risposta all'emergenza sanitaria, e subito dopo anche economica e sociale, che stiamo attraversando, il presente Piano strategico propone una nuova azione strategica, prioritaria, "Agire nell'immediato", in cui declinare ciò che **Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa** può fare di utile nell'emergenza.

Le altre azioni strategiche, già proposte e discusse, vengono mantenute, ma la loro attuazione viene curvata, per essere utili e funzionali nella situazione contingente, che purtroppo pare destinata a dispiegare i suoi effetti sul tessuto economico e produttivo, anche oltre all'auspicato superamento dell'emergenza sanitaria.

Resta inalterato il valore del progetto di Agenzia, descritto nel Piano, che contiene in sé elementi di innovazione, anche sul piano organizzativo, che già oggi stanno consentendo di adeguare rapidamente l'azione dell'ente alle necessità del grave momento che il Paese sta attraversando.

In particolare, resta inalterata l'importanza di **essere sistema** anche per superare insieme l'emergenza.

Sommario

1. AZIONE STRATEGICA: AGIRE NELL'IMMEDIATO	2
2. AZIONE STRATEGICA: ATTRARRE INVESTIMENTI PER RAFFORZARE I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI	8
3. AZIONE STRATEGICA: CONOSCERE E UTILIZZARE LE OPPORTUNITÀ REGIONALI	16
4. AZIONE STRATEGICA: FAVORIRE L'INNOVAZIONE CON LE PIATTAFORME DIGITALI	22
5. AZIONE STRATEGICA: SINTONIZZARE LAVORO, FORMAZIONE E IMPRESA	29
6. AZIONE STRATEGICA: S3: COORDINARE IL PROCESSO DI SCOPERTA IMPRENDITORIALE .	37
7. AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA – IL PROGETTO	40
7.1 PERCHÉ	40
7.2 COSA	42
7.3 COME	43
7.4 CHI	48
7.5 DAL PROGETTO DI AGENZIA ALLO START UP	49
ALLEGATO I - SINTESI ELEMENTI DI CONTESTO	52
1.1 Focus: imprese	54
1.2 Focus: esportazioni	56
1.3 Focus: occupazione	57
ALLEGATO II - RELAZIONE ATTIVITÀ AGOSTO 2019 – FEBBRAIO 2020	59

#essere sistema

MODULO
AGIRE
NELL'IMMEDIATO

PIANO STRATEGICO

2020-2022

AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

1. AZIONE STRATEGICA: AGIRE NELL'IMMEDIATO

Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa mette la propria attività al servizio del superamento degli effetti sul sistema economico e produttivo dell'attuale emergenza epidemiologica:

- a) turismo, ristorazione, attività commerciali, attività artigianali, attività professionali, servizi, servizi legati a trasporti e logistica, ma anche operatori del sistema culturale, partite IVA, lavoratori autonomi sono tra i vari settori i più gravemente colpiti, con il crollo del mercato: fondamentale il sostegno sia sul lato impresa sia sul lato lavoro e in prospettiva campagne di comunicazione efficaci per il turismo;
- b) industria: blocco di gran parte del manifatturiero, con analoghe necessità di sostegno;
- c) investimenti: a rischio di blocco totale, importante sostenerli nell'immediato e in prospettiva anche con iniziative di attrazione di ulteriori rami di attività da parte di imprese estere/esterne già presenti in regione.

Inoltre, di rilievo per il sistema produttivo:

- d) industria: si è creata una domanda di mercato per il sanitario/farmaco: va colto il fabbisogno e sviluppata la filiera regionale di riferimento;
- e) evoluzione di settori, tra cui quelli legati alla gestione dei rischi (ossia alla necessità di integrare nuovi strumenti per affrontare scenari critici come l'attuale, dal punto di vista del sistema assicurativo, del modello organizzativo aziendale e della gestione della sicurezza sociale), allo *smart-working* (non solo come lavoro-agile, ma come nuovo settore evolutivo dal punto di vista dei software che agevoleranno questo strumento, a partire dal settore delle telecomunicazioni) o alla certificazione e tracciabilità dei processi e dei prodotti, in vista di un cambio delle pratiche produttive dopo la crisi sanitaria attuale.

Oltre agli effetti della gravissima situazione contingente, va considerato lo scenario che potrebbe porsi, per le aziende regionali, anche dopo il superamento della situazione attuale, con mercati probabilmente più frammentati, lo spazio europeo messo in discussione, la necessità di ricostruire filiere di approvvigionamento e fornitura, la necessità di ridefinire processi produttivi e logistica, le incognite sul lato domanda, la necessità di sviluppare forme di resilienza anche a fronte di emergenze sanitarie o impattanti comunque sulla libera circolazione delle persone e delle merci, come fatto relativamente alle crisi finanziarie con gli strumenti sviluppati dopo le crisi (2008 e 2013).

La strategia messa in atto per fronteggiare gli effetti dell'emergenza sanitaria sul tessuto economico e produttivo dei territori interessati ruota attorno a:

LIQUIDITÀ

Necessità di garantire risorse immediate, in conto capitale e tramite finanziamenti agevolati alle imprese e a tutti gli operatori economici, professionisti, partite IVA, operatori della cultura, terzo settore, specie nei settori più colpiti (turismo, ristorazione, servizi alla persona, piccolo commercio, artigianato ecc).

In questo ambito il potenziamento di tutte le azioni per immettere liquidità, nuova e anche a fronte di impegni già assunti, es. accelerando le procedure di erogazione, di pagamento, onorando o riconvertendo i contratti non attuabili per causa di forza maggiore, stimolando complessivamente un'attenzione di sistema, sia pubblico sia privato, per l'immissione rapida di liquidità, specie a favore dei piccoli operatori duramente colpiti.

AMMORTIZZATORI

Necessità di garantire ammortizzatori e indennità per tutte le tipologie di lavoro colpite dalle misure

necessarie per arginare il diffondersi dei contagi.

MERCATO

Necessità di circoscrivere il più possibile l'imponente sforzo finanziario necessario per garantire liquidità e ammortizzatori, cercando di confermare e ampliare il mercato per le altre aziende e gli operatori che anche nella situazione attuale possono o devono continuare a produrre.

In questo ambito, la necessità di stimolare operazioni di riconversione, e la necessità di sostenere il mercato anche con risorse pubbliche per tutte le attività necessarie, con un'attenzione per gli operatori locali e i piccoli operatori. In questa direzione, l'acquisizione di servizi esterni, tra cui servizi informatici ma non solo, la riconversione dei contratti in corso, il sostegno alla riconversione delle aziende per la produzione farmaceutica o sanitaria/medicale. In questo ambito, anche la necessità di aiutare i piccoli operatori ed in generale le imprese a reperire sul difficile attuale mercato i dispositivi di protezione necessari, una volta messo in sicurezza il sistema sanitario.

La **Pubblica Amministrazione** gioca un ruolo fondamentale, *in primis* evidentemente nell'ambito salute e protezione civile, ma anche nell'ambito economico produttivo: non solo come estensore tecnico e attuatore delle misure necessarie, che devono essere improntate a snellezza e immediata applicabilità, ma anche come **operatore che per primo può riconvertire le proprie attività** con tutte le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili per accompagnare lo sforzo sopra detto, in ogni ambito, sia pure adottando in modo più ampio possibile e rapidamente modalità di lavoro da remoto e avendo chiare le priorità sopra dette, oltre ovviamente a garantire la continuità dei servizi essenziali.

In questo sforzo, l'operatore pubblico e il sistema degli stakeholder regionali possono aiutare a combinare nel modo più efficace quanto arriva dal **livello europeo** e da quello **nazionale** in modo da utilizzare al meglio le **risorse regionali e locali**. Questo anche diffondendo capillarmente l'informazione sugli strumenti disponibili, come già tutte le componenti associative d'impresa e i sindacati stanno facendo in modo eccezionale tempestivo e preciso dall'inizio dell'emergenza.

Necessario infine, mantenere aperta **l'analisi e la lettura** di quanto sta avvenendo, per capire con la maggiore chiarezza e tempestività possibile quale sarà il contesto economico e sociale punto di arrivo dopo questa emergenza, a cui il sistema produttivo ma anche il sistema pubblico dovranno adeguare le proprie scelte di intervento, investimento, mercato, processo, logistica per auspicabilmente riassetare positivamente l'economia regionale, quell'economia che faticosamente stava appena rialzando la testa dopo le dure crisi degli ultimi anni.

Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa vuole farsi interprete e strumento di queste necessità, proponendo un'azione strategica "**Agire nell'immediato**", e curando le altre azioni già discusse con il partenariato alle esigenze della fase attuale.

Missione dell'Agenzia è raccordarsi con i fabbisogni del sistema produttivo per rendere sempre più coerenti, conosciute, fruibili e utilizzate le risorse messe a disposizione dal sistema regionale, e contribuire, così, nell'attuale congiuntura, a fronteggiare l'emergenza, e in prospettiva, a rendere concreti nuovi progetti di impresa e di lavoro.

Nell'ambito della nuova azione propone le seguenti azioni, nell'ambito delle proprie competenze e attività a supporto al tessuto produttivo regionale nella situazione attuale:

AZIONI

- 1.1 Raccordo e attuazione di azioni per fronteggiare l'emergenza epidemiologica**
- 1.2 Diffondere le misure messe in campo per affrontare l'emergenza**
- 1.3 Accompagnare le imprese nell'utilizzo delle misure urgenti per far fronte all'emergenza epidemiologica da COVID-19.**

1.1 Raccordo e attuazione di azioni per fronteggiare l'emergenza epidemiologica

Agenzia mette a disposizione del sistema attività per raccogliere e raccordare i fabbisogni delle imprese duramente colpite dall'emergenza con gli strumenti attivabili, sia a livello locale sia a livello nazionale.

Sulla base delle specifiche indicazioni della Regione, può svolgere specifiche attività a favore del sistema produttivo rivolte a fronteggiare la situazione di emergenza.

Inoltre, Agenzia collabora per supportare le centrali di acquisto per il reperimento di fornitori di dispositivi medici di protezione individuale e attrezzature sanitarie, valorizzando i contatti con investitori e agenzie omologhe di attrazione investimenti specie sul mercato extra UE e fornendo supporto, su specifiche attività richieste, in rete con gli altri attori regionali, per superare l'attuale criticità delle reti approvvigionamento di detti materiali.

1.2 Diffondere le misure messe in campo per affrontare l'emergenza

Si rende necessario assicurare immediatamente un importante intervento di potenziamento delle **attività di informazione** per garantire un tempestivo aggiornamento sull'affiancamento e il supporto che il Governo regionale e nazionale stanno assicurando al sistema produttivo ed economico regionale.

Specifici interventi informativi saranno pertanto assicurati da Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, in collaborazione con l'Amministrazione regionale, associazioni di categoria, la Rete delle competenze regionali e ICE Agenzia, e saranno rivolti a:

- imprese di tutti i settori, professionisti, partite IVA, operatori regionali, associazioni di categoria, lavoratori rispetto agli strumenti esistenti o in fase di attivazione alla luce delle recenti normative introdotte per superare la crisi epidemiologica;
- operatori esterni, per consolidare l'immagine di affidabilità del territorio regionale e delle attività produttive regionali.

A tal fine, saranno realizzati i seguenti interventi:

- 1) attivazione di un **numero verde** rivolto alle imprese, da gestire con personale dedicato e insieme al sistema regionale di supporto alle imprese, anche in collaborazione con le associazioni di categoria, che possa fungere da primo accesso alle richieste di informazione circa le agevolazioni e le misure attivabili, in stretto coordinamento con le Direzioni centrali competenti;
- 2) potenziamento delle attività informative/formative di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, anche attraverso un'efficace **campagna di comunicazione**, focalizzata a favore di imprese e lavoratori, quali primi destinatari delle misure agevolative esistenti comprese quelle

recentemente introdotte dalla normativa per far fronte all'emergenza epidemiologica, nonché stakeholder regionali, che possono fungere da ulteriore cassa di risonanza per la diffusione della conoscenza sulle misure attivabili.

Per garantire la più ampia diffusione e conoscenza, tali attività saranno promosse ed amplificate sia attraverso l'utilizzo dei social media, dei siti istituzionali sia attraverso l'organizzazione di convegni ed incontri, anche a distanza (es. webinar, videoconferenze). Potranno essere supportati progetti pilota dei Cluster regionali.

1.3 Accompagnare le imprese nell'utilizzo delle misure urgenti per far fronte all'emergenza epidemiologica da COVID-19.

Per supportare le imprese regionali nel più ampio utilizzo delle opportunità rese disponibili dalla normativa nazionale e regionale per far fronte all'emergenza nonché delle altre forme di agevolazione delle imprese e del lavoro che la normativa riconosce, si ritiene prioritario garantire non solo la puntuale informazione ma anche il più ampio accesso ai servizi, proponendo l'attivazione di un team di professionisti, cosiddetti **Angeli per la ripresa**, ossia un team di professionisti a disposizione delle imprese per accompagnarle nei diversi procedimenti previsti dalla normativa di settore, snellendone e semplificandone l'utilizzo da parte delle imprese, favorendo una **reale semplificazione** dei procedimenti, per **supportare le imprese nei problemi burocratici ed accorciare le distanze** con la Pubblica Amministrazione.

Il team opera sul territorio regionale per offrire servizi volti a:

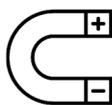
- a) assistere ed informare sugli adempimenti amministrativi necessari per accedere alle misure di sostegno varate per l'emergenza o altre misure già esistenti e utili;
- b) aiutare a risolvere eventuali nodi burocratici;
- c) facilitare il contatto diretto con le Pubbliche Amministrazioni/enti coinvolti nei diversi **procedimenti** (ad esempio Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Comuni, MediocreditoFVG, Friulia, ecc.);
- d) supportare gli utenti nell'utilizzo degli strumenti digitali per l'impresa (Spid, Firma digitale, Fatturazione elettronica, ecc.).

Di seguito sono approfonditi, nei diversi moduli del Piano strategico, le **azioni strategiche prioritarie** individuate attraverso un confronto con gli stakeholder e le imprese.

- 1. ATTRARRE INVESTIMENTI PER RAFFORZARE I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI**
- 2. CONOSCERE E UTILIZZARE LE OPPORTUNITÀ REGIONALI**
- 3. FAVORIRE L'INNOVAZIONE CON LE PIATTAFORME DIGITALI**
- 4. SINTONIZZARE LAVORO, FORMAZIONE E IMPRESA**
- 5. S3: COORDINARE IL PROCESSO DI SCOPERTA IMPRENDITORIALE**

I contenuti di tali **azioni strategiche necessitano di essere curvati sull'emergenza epidemiologica in atto e, pertanto, finché persiste lo stato emergenziale, saranno declinate come segue:**

- a) per quanto riguarda l'azione "**Conoscere e utilizzare le opportunità regionali**", la priorità è rivolta alla massima diffusione e informazione rivolta alle imprese regionali delle misure introdotte per fronteggiare l'emergenza e sull'utilizzo a tal fine di altre misure già esistenti;
- b) l'azione "**Favorire l'innovazione con le piattaforme digitali**" è rivolta a promuovere l'indifferibile introduzione e diffusione nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione di strumenti di conoscenza e di connessione all'altezza con l'evoluzione tecnologica, con valorizzando la spinta digitale che tutto il sistema è costretto a "introdurre" per poter operare nell'emergenza;
- c) l'azione "**Attrazione investimenti per rafforzare i settori produttivi regionali**" prevederà la programmazione di attività da organizzare in vista dell'auspicato superamento della situazione di emergenza, per promuovere l'immagine di affidabilità del territorio regionale e delle attività produttive regionali. Prioritaria in tal senso è la predisposizione del Programma di marketing territoriale. Inoltre, sarà prevista l'attivazione di un servizio costante di *aftercare* a supporto degli investitori esteri localizzati in regione, in modo da spingere prioritariamente sull'ampliamento delle attività presenti sul territorio regionale da parte di tali imprese, considerato che verosimilmente valuteranno il riposizionamento delle proprie catene di fornitura e dei propri processi produttivi nel sistema economico post - emergenziale;
- d) l'azione "**Sintonizzare lavoro, formazione e impresa**", vedrà in questo momento il focus sul potenziamento della capacità di lettura del contesto economico che si va delineando, durante e dopo l'emergenza, anche in termini di professionalità da reperire o che avranno grandi difficoltà di fase.

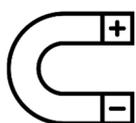


#essere sistema

MODULO
**ATTRARRE INVESTIMENTI
PER RAFFORZARE
I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI**

**PIANO STRATEGICO
2020-2022**
AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

2. AZIONE STRATEGICA: ATTRARRE INVESTIMENTI PER RAFFORZARE I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI



Il Friuli Venezia Giulia può essere un'ottima localizzazione per potenziali investitori, anche esteri, interessati ad avviare un insediamento produttivo, e deve allo stesso tempo garantire condizioni di sviluppo ottimali anche per le imprese già insediate.

Si rende necessario attivare in modo sinergico le leve di competitività a disposizione del sistema regionale, per migliorare ulteriormente l'offerta localizzativa in termini procedurali, infrastrutturali e incentivanti, anche a beneficio delle imprese già insediate, e per promuovere l'immagine del Friuli Venezia Giulia a livello internazionale come destinazione per nuovi investimenti, anche sviluppando la collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, il Ministero dello Sviluppo Economico, ICE Agenzia e Invitalia.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

a) predisposizione del Programma di marketing territoriale di cui all'articolo 30 quater, comma 2, della legge regionale 4 giugno 2009, n. 11;

b) anche in vista della predisposizione del Programma di cui alla lettera a), forte focalizzazione del supporto alla Regione:

- 1) nella promozione delle condizioni localizzative ritenute idonee per attrarre investimenti nazionali e internazionali e per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali sul territorio regionale, prioritariamente negli agglomerati industriali, finalizzati anche alle ricadute occupazionali positive e
- 2) nell'analisi delle procedure e delle formalità relative all'accesso e allo svolgimento delle iniziative imprenditoriali regionali.

FABBISOGNI, PRESI IN CARICO ANCHE DALLE AZIONI GIÀ AVVIATE DAL SISTEMA REGIONALE, E OPPORTUNITÀ EVIDENZIATI DALLE CONSULTAZIONI

a) in relazione alle infrastrutture:

1. il sistema portuale necessita di essere ulteriormente valorizzato;
2. accelerare la concretizzazione di un Porto Franco;
3. dare importanza strategica ai processi di dragaggio dei canali;
4. investimenti sull'infrastruttura logistica ferroviaria e aeroportuale;
5. investimenti nelle zone industriali per garantire la mobilità logistica e l'accesso ai servizi (es. mobilità pubblica, fibra e connettività);

b) in relazione agli aspetti procedurali:

1. specie per le procedure autorizzative, maggiore coordinamento, snellezza nelle procedure, certezze sui tempi;
2. avere interlocutore unico, o coordinamento anche tramite conferenze di servizi;

c) in relazione alla capacità di fare sistema tra imprese e tra imprese e mondo accademico e scientifico:

1. offerta formativa talvolta non allineata con le esigenze del tessuto imprenditoriale (es. limitata disponibilità di competenze nell'ambito della biologia utili per il settore food, o di competenze tecniche con possibili applicazioni specifiche nell'ambito della nautica);

2. ecosistemi e piattaforme che consentano la collaborazione fra imprese;
 3. potenziamento e miglioramento del sistema di trasferimento tecnologico tra università/centri di ricerca e imprese;
 4. opportunità di condivisione ulteriore con le imprese delle infrastrutture di eccellenza universitarie (es. rete Ulisse HPC per la connessione);
 5. migliorare la comunicazione di alcune iniziative trasversali (es. Università aperte);
 6. criticità nell'attrazione di talenti, mentre il sistema regionale produce risorse di livello che si spostano altrove;
- d) in relazione alla necessità di valorizzare nuove industrie e filiere nascenti:
1. presenza di una nicchia di mercato nell'ambito della comunicazione e dei media non ancora sfruttata e valorizzata anche in termini di possibili sinergie con il manifatturiero;
 2. necessità di recuperare le filiere artigianali;
 3. opportunità di sviluppare le cooperative di comunità, che consentono di mantenere vive ed abitate le comunità di paesi distanti dai grandi centri urbani.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLE AZIONI DI AGENZIA

- a) aumentare la visibilità e la conoscenza del Friuli Venezia Giulia come destinazione per nuovi investimenti;
- b) concorrere a migliorare le condizioni di insediamento e le connessioni tra le imprese, anche per le aziende già presenti;
- c) aumentare i nuovi investimenti.

NELLA STESSA DIREZIONE: DA SOSTENERE, PROMUOVERE, DIFFONDERE

- a) attività di attrazione investimenti avviata per l'area industriale giuliana (Progetto ARGO)
- b) attività di raccordo tra sistemi del sapere e imprese (es. Open Innovation System FVG; PHD4PMI; Fari Manifatturieri; IP4FVG; uffici di trasferimento tecnologico, ecc.)
- c) iniziative di supporto per start up, anche in ambiti specifici, ad esempio nel settore cooperativo (cooperative di comunità, WBO generazionale, cooperative tra professionisti)

IDEE DA ALTRI SISTEMI: DA APPROFONDIRE, VALUTARE, MUTUARE

- a) esperienze di accompagnamento per nuovi investimenti, con team di professionisti, inseriti in elenchi approvati dall'Amministrazione, per facilitare l'approccio con le procedure di insediamento
- b) esperienze di promozione da parte di agenzie pubbliche di attrazione investimenti, anche di aree e capannoni privati, sulla base di specifiche raccolte di manifestazioni di interesse a livello comunale

AZIONI

2.1 Programma del marketing territoriale

2.2 Promuovere le condizioni localizzative

2.3 Analizzare procedure e formalità

2.4 Governance locale interattiva

2.1 Programma del marketing territoriale

Nel contesto del **sostegno all'attrattività del territorio e dell'imprenditoria regionale**, Agenzia attua le politiche, definite dalla Giunta regionale, anche in vista del conseguimento di ricadute occupazionali positive e dell'assunzione di impegni precisi verso il territorio. Nello specifico, Agenzia predispone il **programma del marketing territoriale** volto a promuovere l'*attrattività* e la *competitività* della regione Friuli Venezia Giulia per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali, individuando gli interventi necessari al miglioramento del posizionamento della regione nei ranking internazionali e nel confronto con le regioni competitor anche tramite:

- a) la ricerca di investitori nazionali ed esteri;
- b) la promozione dell'immagine della regione, delle realtà produttive regionali e delle opportunità di investimento anche tramite il portale ;
- c) l'integrazione a livello di area territoriale delle politiche settoriali regionali e delle politiche locali, con particolare riguardo alla valorizzazione dell'ambiente, alla logistica, alla riqualificazione territoriale e alla formazione;
- d) la predisposizione della mappatura analitica delle aree disponibili con le informazioni utili alle valutazioni delle imprese ai fini dell'insediamento, nonché delle aree industriali dismesse ai fini della promozione al loro riutilizzo;
- e) la promozione di iniziative in materia di responsabilità sociale d'impresa.

Nella definizione del Programma del *marketing* si opererà una valutazione complessiva dei dati relativi al flusso degli IDE in entrata e dello *stock* di investimenti stranieri realizzati in Italia e in Friuli Venezia Giulia negli ultimi anni e si opererà in raccordo con i Desk e le Unit FDI di ICE Agenzia al fine di trarre beneficio dalla costante attività di *scouting* di investitori esteri realizzata da questi uffici. Dalle prime analisi avviate, il Friuli Venezia Giulia non si evidenzia ancora sufficientemente identificato quale destinazione per nuovi investimenti esteri. Sono circa 40 le iniziative rilevate negli ultimi 15 anni, dalle quali si ricava che sono ulteriormente valorizzabili in chiave attrattiva sia le potenzialità del sistema del sapere e delle infrastrutture di ricerca per nuove attività delle imprese in R&S, sia la posizione favorevole per attività legate alla logistica, sia infine la caratterizzazione manifatturiera (peraltro rilevabile nella percentuale di investimenti in tale ambito, superiore alla media nazionale).

Il Programma partirà dalla definizione del vantaggio competitivo del Friuli Venezia Giulia, per individuarne il posizionamento, e dalla identificazione del target di settori e Paesi di interesse, anche sulla base degli indirizzi del Governo regionale. In pratica, verrà definito a chi rivolgersi (*targeting*) e quale messaggio veicolare (posizionamento). Verrà valutata una differenziazione nel *targeting*, opportuna ad esempio per affiancare investimenti a minore tempo di realizzazione (tipicamente nel settore del commercio e dei servizi) a investimenti con tempi più lunghi di realizzazione (tipicamente nel settore industriale), nonché per realizzare sul territorio un mix di attività complessivamente maggiormente resiliente in caso di crisi settoriali.

Il Programma di marketing definirà anche le condizioni organizzative ottimali per la realizzazione delle attività previste, più ampie di quelle attualmente svolte, mantenendo la rapidità e precisione nel rispondere alle esigenze degli investitori. In tal senso, sarà effettuata anche un'analisi comparativa con esperienze omologhe nazionali ed estere.

Si coglierà inoltre l'occasione offerta dallo svolgimento di eventi ad elevata visibilità in materia di investimenti per partecipare come Friuli Venezia Giulia ai Focus Italia organizzati da ICE Agenzia, anche in occasione di missioni e *roadshow* in materia di attrazione degli investimenti esteri realizzati in Paesi esteri, nonché per organizzare, anche in collaborazione con Friulia e Promoturismo FVG, specifiche *site visit* nella nostra regione dedicate a panel di investitori opportunamente selezionati, ad esempio nell'ambito dei partecipanti al World Manufacturing Forum.

Il Programma individuerà inoltre interventi volti a:

- a) aumentare la conoscenza del ruolo e delle potenzialità derivanti dalla presenza di imprese a capitale estero in Friuli Venezia Giulia, non solo su aspetti strettamente economici, ma anche per i programmi di sostenibilità ambientale, di economia circolare, di responsabilità sociale d'impresa e di *welfare*, una presenza che può rappresentare un'opportunità per "fertilizzare" il territorio e il sistema produttivo regionale e attrarre in particolare giovani lavoratori qualificati;
- b) promuovere l'istituzione di una funzione di *customer care* per gli investitori esteri sul territorio al fine di contribuire attivamente alla *retention* degli stessi, ovvero per garantire il presidio e il mantenimento degli investimenti esteri presenti nel territorio regionale, la loro espansione, e l'attrazione di nuovi investimenti attraverso un dialogo costante con gli investitori già presenti;
- c) aumentare le sinergie strategiche ed operative tra le imprese a capitale estero e il complesso sistema degli incentivi di carattere regionale, nazionale e comunitario a supporto degli investimenti, le agenzie nazionali e le strutture amministrative regionali di competenza.

Il Programma del marketing, predisposto e presentato alla Giunta regionale per l'approvazione, avrà valenza triennale.

2.2 Promuovere le condizioni localizzative

Il Programma del marketing territoriale individuerà appositi interventi per la **promozione delle condizioni localizzative** idonee ad attrarre investimenti nazionali ed internazionali e per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali sul territorio regionale, prioritariamente negli agglomerati industriali, finalizzati anche alle ricadute occupazionali positive.

Si tratta di un'attività strumentale volta a dare visibilità al Friuli Venezia Giulia anche attraverso la definizione condivisa, in primis con i Consorzi regionali di sviluppo economico locale, di un **portfolio di progetti strategici** relativi all'offerta regionale di opportunità di investimento da promuovere sul piano internazionale grazie al coordinamento con la rete di partner nazionali (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ICE Agenzia, Invitalia).

Anche se i Consorzi oggi non dispongono di grandi aree per nuovi insediamenti, ma spesso solo di lotti di piccole e medie dimensioni, restano un punto di ingresso privilegiato per i nuovi insediamenti, anche per la capacità di attivare sinergie a livello locale e per la dotazione infrastrutturale, in fase di potenziamento in diverse realtà con la creazione di centri servizi e centri polifunzionali, nonché per la presenza di strutture a supporto delle imprese (es. Lean Experience Factory). Rappresentano quindi la prima offerta localizzativa, che può preludere poi ad un interesse più diffuso da parte dei nuovi investitori.

Il portfolio di opportunità localizzative, già in fase avanzata di definizione, sarà promosso attraverso i canali di attrazione investimento in coordinamento con ICE Agenzia e le missioni istituzionali all'estero in coerenza con il Programma di marketing territoriale.

In tale ambito Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa si mette a disposizione del sistema anche per raccogliere le disponibilità alla ricerca di investitori esteri tramite i canali attivati, anche in situazioni di **crisi aziendali**. L'obiettivo è quello di concorrere, nell'ambito di questa attività, a monitorare sia le situazioni di crisi, sia le opportunità legate a nuovi investimenti, mettendo a disposizione degli Assessorati un cruscotto aggiornato con le relative informazioni geolocalizzate. In tale ambito si potrà inoltre sviluppare anche la collaborazione con gli strumenti del settore cooperativo, come forme di *workers buy-out*.

Inoltre, un crescente interesse viene rivolto da parte degli investitori esteri alle start up: Agenzia valuterà pertanto la costruzione di un **portfolio di start up** interessate a tale opportunità.

Infine, nell'ambito delle attività di marketing territoriale potrà essere valutata la promozione di specifiche aree della regione, ad esempio le aree montane o aree interne, quali destinazioni privilegiate anche per iniziative imprenditoriali o professionali, valorizzando lo specifico contesto naturale.

2.3 Analizzare procedure e formalità

L'**analisi delle procedure e delle formalità** relative all'accesso e allo svolgimento delle iniziative imprenditoriali regionali è un intervento strumentale rispetto al Programma di marketing territoriale che è volto ad individuare ambiti di semplificazione di norme e procedure, rafforzando l'interlocuzione con i centri legislativi e regolamentari regionali e con le Direzioni centrali, gli enti locali, le aziende sanitarie, le agenzie regionali e tutti gli enti pubblici coinvolti nei procedimenti che autorizzano lo svolgimento delle diverse attività produttive da parte delle imprese insediate o che intendono insediarsi nel territorio regionale.

In tale ambito, si potrà ad esempio valutare ogni forma di sostegno per rendere omogenee a livello regionale le procedure SUAP, quale elemento rilevante per l'attrazione di nuovi investimenti, nonché per promuovere la digitalizzazione e l'uniformazione delle procedure.

Inoltre, potrà valutarsi l'attivazione di conferenze di servizi preliminari da parte di Agenzia, per gli investimenti per i quali vi sia già un adeguato livello di definizione progettuale.

Agenzia intende altresì valutare le modalità di promozione dell'immagine del Friuli Venezia Giulia attraverso i principali indici internazionali di riferimento per i potenziali investitori esteri, attraverso un coordinamento con gli interlocutori di livello nazionale: Ministero degli Affari Esteri e per la Cooperazione Internazionale, Comitato Attrazione Investimenti Esteri (CAIE) e ICE Agenzia, nonché sfruttando le opportune sinergie con gli Uffici della Regione a Roma e a Bruxelles.

Pur trattandosi di un processo continuo di verifica ed aggiornamento che deve essere programmato periodicamente, il punto di partenza sarà il completamento di una prima analisi delle procedure e formalità relative all'accesso e allo svolgimento delle iniziative imprenditoriali regionali.

2.4 Governance locale interattiva

È fortemente sentita l'esigenza di mantenere ed approfondire il forte coordinamento operativo e ordinamentale tra i soggetti che operano a favore dello sviluppo economico della regione, avviato

in modo maggiormente sistematizzato a partire dall'approvazione della Legge Regionale 20 febbraio 2015, n. 3 (RilancimpresaFVG – Riforma delle politiche industriali).

Con la costituzione di un Team InvestinFVG nell'ambito di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa si raccoglie e si sviluppa l'eredità della precedente Agenzia Investimenti FVG, struttura sperimentale pilota operante all'interno della Direzione centrale attività produttive della Regione, e si dà nuovo slancio alla necessità di sviluppare modalità efficaci di *governance* locale interattiva, coinvolgendo ai vari livelli i soggetti istituzionali ed economici interessati. In particolare, nelle attività di preparazione e progettazione di singole iniziative e portafogli di progetti, Agenzia opera attraverso diverse forme e meccanismi operativi di comunicazione e coordinamento quali conferenze, comitati, tavoli tecnici e gruppi di lavoro tematici.

Agenzia si impegna in tal senso a coordinarsi nelle sue attività e "colavorare" con una vera e propria **Rete delle competenze regionali**, che è in parte già venuta a maturarsi nella prassi ed è composta dai soggetti che operano a favore dello sviluppo economico della regione a partire da: Regione Autonoma FVG, Friulia S.p.a., Finest Sp.a., Mediocredito FVG, Consorzi di sviluppo economico locale, Cluster regionali, CCIAA, Interporti, Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale Porti di Trieste e Monfalcone, Parchi tecnologici e scientifici regionali, Incubatori certificati, PromoturismoFVG. Altri soggetti devono essere via via maggiormente coinvolti, quali ad esempio gli Uffici di trasferimento tecnologico delle Università, le associazioni di categoria, i *business angels*.

In tale ambito, potranno valutarsi percorsi di formazione comuni, ad esempio sui temi degli incentivi, delle formalità per i nuovi insediamenti, della dotazione infrastrutturale regionale, ecc.

Si tratta di un modus operandi di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa che connota l'approccio con cui sono perseguite tutte le finalità dell'ente, nell'ottica di #essere sistema.

LE 3 DIMENSIONI

1. NUOVE GENERAZIONI

- Contribuire a diffondere anche in chiave di orientamento, la conoscenza del tessuto imprenditoriale regionale.
- Contribuire a diffondere le opportunità di avvio e di attrazione di start up sul territorio regionale.
- Rendere il tessuto produttivo e il territorio maggiormente attrattivo per le nuove generazioni, specie per i profili qualificati di difficile reperimento, anche valorizzando la qualità della vita in regione e diffondendo nelle imprese una maggiore consapevolezza sulle variabili rilevanti nelle scelte occupazionali delle nuove generazioni.
- Acquisire consapevolezza delle aspirazioni lavorative delle nuove generazioni e attrarre progetti di investimento coerenti.

2. ECONOMIA CIRCOLARE

- Dare la priorità ai progetti di economia circolare

3. OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

- Valorizzare le iniziative aziendali sostenibili anche in chiave di posizionamento del Friuli Venezia Giulia come regione attenta alla sostenibilità e aperta a nuovi insediamenti sostenibili.
- Privilegiare l'accompagnamento di investimenti che rispettano gli obiettivi di sviluppo sostenibile, anche in quanto possibili destinatari di supporto da fondi internazionali e da

istituzioni europee, anche in vista della definizione della tassonomia degli investimenti sostenibili e alla luce del Green Deal.

- Privilegiare gli investimenti sostenibili anche in quanto maggiormente stabili, in prospettiva, poiché maggiormente al riparo dal rischio che la sensibilità per le tematiche ambientali ne pregiudichi il mercato e correlativamente maggiormente generatori di rendimenti in quanto in sintonia con la crescente attenzione per la sostenibilità dei nuovi consumatori a partire dalla generazione dei *Millennial*, che si avviano a diventare maggioritari, nei prossimi anni, sia come lavoratori, sia come consumatori.
- Collaborare anche con iniziative regionali per nuove imprese nel campo della sostenibilità es. Coopstartup FVG focalizzato sugli obiettivi globali 2030

IN EVIDENZA A:

In particolare il fabbisogno relativo all'ulteriore miglioramento del sistema infrastrutturale, viene portato all'evidenza delle strutture competenti per verificare eventuali criticità e priorità, assicurando ogni collaborazione da parte di Agenzia.

#ESSERE SISTEMA CON:

1. Consorzi di sviluppo economico locale, anche per: la creazione di un portfolio di opportunità di insediamento; l'accompagnamento di investitori interessati; la formazione congiunta dei collaboratori al fine di creare prassi e conoscenze condivise; la definizione di specifici pacchetti di marketing dedicati alle singole realtà consortili
2. Associazioni di categoria, anche per: specifici approfondimenti settoriali; accompagnamento di nuove iniziative
3. Cluster, anche per: valorizzare filiere e settori di specializzazione anche in chiave attrattiva per nuovi insediamenti; mettere in contatto il potenziale indotto con i nuovi investitori; raccordare i fabbisogni formativi e di reperimento di personale per nuovi investimenti con le strutture regionali competenti
4. Sistema di incentivazione, compreso accesso al credito e confidi, non solo regionale, anche per: diffondere le opportunità di supporto
5. Sistema del sapere, anche per: valorizzare il potenziale scientifico in chiave di attrazione di nuovi investimenti, anche a partire da contratti di collaborazione per R&S; realizzare un'analisi di impatto dei nuovi investimenti es. sul gettito, sull'occupazione, sull'indotto
6. Imprese interessate a: diffondere le loro buone esperienze di insediamento e di supporto ricevuto, in chiave attrattiva per altre iniziative, ad esempio imprese beneficiarie degli incentivi per i contratti di insediamento ex articolo 86 della citata legge Rilancimpresa; ospitare brevi interventi promozionali delle opportunità di investimento nella nostra regione, in occasione di meeting internazionali dalle stesse promossi; collaborare nell'ulteriore analisi e definizione dei miglioramenti necessari sulle variabili chiave valutate dalle aziende nelle decisioni localizzative; mettere a disposizione le proprie competenze per sinergie e collaborazioni, ad esempio i Fari manifatturieri

#essere sistema

MODULO
**CONOSCERE E UTILIZZARE
LE OPPORTUNITÀ REGIONALI**

PIANO STRATEGICO
2020-2022
AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

3. AZIONE STRATEGICA: CONOSCERE E UTILIZZARE LE OPPORTUNITÀ REGIONALI



L'azione strategica mira a rendere più conosciute e fruibili tutte le forme di supporto offerte dal sistema regionale a imprese e lavoratori.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

A partire dagli indirizzi operativi prioritari, sviluppati nelle azioni strategiche “1. ATTRARRE INVESTIMENTI PER RAFFORZARE I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI” e “3. FAVORIRE L'INNOVAZIONE CON LE PIATTAFORME DIGITALI” è emersa la necessità, confermata dalle consultazioni, di rendere in via preliminare maggiormente conoscibili e fruibili, con iniziative immediatamente cantierabili, le opportunità messe a disposizione dal sistema regionale a favore di imprese e lavoratori, sia al fine di stimolare nuovi investimenti, sia al fine di favorire un pieno utilizzo di tutti gli strumenti messi a disposizione:

- a) forte focalizzazione del supporto di Agenzia alla Regione nella promozione delle condizioni localizzative ritenute idonee per attrarre investimenti nazionali e internazionali e per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali sul territorio regionale, prioritariamente negli agglomerati industriali, finalizzati anche alle ricadute occupazionali positive;
- b) ricognizione ed analisi della strumentazione in essere a supporto del sistema produttivo regionale e del lavoro al fine di contribuire alla realizzazione di un sistema integrato di accesso per tutti i servizi dalla Regione (un Ecosistema digitale).

FABBISOGNI, PRESI IN CARICO ANCHE DALLE AZIONI GIÀ AVVIATE DAL SISTEMA REGIONALE, E OPPORTUNITÀ EVIDENZIATI DALLE CONSULTAZIONI

- a) in relazione a **fabbisogni informativi/conoscitivi**:
 1. formazione per le imprese e per i professionisti che possono supportare le aziende (es. commercialisti, consulenti del lavoro) per potere utilizzare i contributi, e anche per migliorare conoscenza accesso al credito di qualità, anche in collaborazione con associazioni di categoria, istituti di credito e consorzi di garanzia, confidi e Finreco;
 2. poter conoscere il quadro completo delle opportunità regionali;
 3. avere a disposizione informazioni preliminari sulla programmazione della tempistica e delle tematiche dei bandi, in modo da tenerne conto per gli investimenti e fornire una “bussola” di riferimento per le imprese;
 4. avere referenti diretti regionali in grado di spiegare le opportunità e dare orientamento sulle opportunità migliori, anche a livello nazionale e europeo;
 5. individuare all'interno delle aziende un referente per gli incentivi, che poi sia il riferimento per le azioni informative e promozionali regionali;
 6. semplificare ulteriormente la consultazione del sito regionale per le informazioni sui contributi;

7. un sito regionale dedicato per le opportunità, che contenga dei filtri per tipologia di azienda in modo da indirizzare alle opportunità utili per la tipologia di azienda;
 8. ricevere le informazioni direttamente in azienda, tramite visite dei funzionari regionali
 9. ricevere le informazioni disponibili su diversi canali: digitali, come app, o tramite utilizzo di social network come LinkedIn o Telegram, ma anche attraverso incontri pubblici di divulgazione e contatti diretti;
 10. fornire indicazioni sulle tempistiche di evasione delle domande;
 11. fare conoscere meglio il sito www.investinfvg.it;
 12. valutare l'opportunità di creare una rete di consulenti esterni certificati dalla Regione per supportare le aziende;
- b) in relazione ai **contenuti dei bandi**:
1. importanza della chiarezza del testo dei bandi;
 2. potere indicare i fabbisogni delle imprese in vista della stesura dei bandi, anche con momenti di dialogo diretto o utilizzo di nuovi strumenti ad es. *design thinking*;
 3. avere bandi aperti spesso o con cadenza periodica certa per i temi di interesse costante come investimenti, assunzioni, formazione;
 4. sfavore per strumenti automatici con click day;
 5. importanza del ruolo dell'ente delegato, nel caso di delega della gestione di canali contributivi, che deve essere in grado di dare tutte le informazioni;
 6. maggiori iniziative per internazionalizzazione e per attività di sviluppo;
 7. tempi congrui per presentare domanda;
 8. evitare doppioni nelle opportunità e negli interlocutori;
- c) in relazione a fabbisogni in termini di **contatti/relazioni**:
1. soprattutto per le piccole imprese: avere più occasioni di incontro anche tra imprese per discutere temi comuni, per formarsi e informarsi, per valutare aggregazioni, per fare rete e presentare progetti complessi es. su bandi europei
 2. importanza del collegamento tra imprese, centri di ricerca e fonti di finanziamento europee;
 3. opportunità di collaborazioni trasversali tra settori, es. cooperazione e altri ambiti settoriali per iniziative in tema di crisi aziendali, filiere agroalimentari, turismo sostenibile.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLE AZIONI DI AGENZIA

- a) migliorare la conoscibilità delle opportunità del sistema regionale a favore di imprese e lavoratori;
- b) ampliare la platea dei beneficiari delle opportunità del sistema regionale;
- c) fornire elementi, in raccordo con il sistema produttivo, in modo da migliorare ulteriormente le forme di supporto messe a disposizione dal sistema regionale;
- d) favorire le occasioni di incontro e collaborazione tra imprese.

Gli obiettivi sono in parte comuni a quelli dell'azione strategica Favorire l'innovazione con le piattaforme digitali. In questo ambito, si mira a raggiungere tali obiettivi tramite attività di comunicazione, informazione e connessione.

NELLA STESSA DIREZIONE: DA SOSTENERE, PROMUOVERE, DIFFONDERE

- a) visite dirette dei funzionari regionali nelle aziende per presentare le opportunità in materia di lavoro (da valutare di estendere a sistema incentivante complessivo);
- b) attività informativa e aggregativa svolta da associazioni di categoria e Cluster;
- c) sistemi di delega efficaci es. il CAT artigiano;
- d) attività di formazione svolta dalla Regione per i certificatori della spesa, da estendere ad altre tematiche contributive.

IDEE DA ALTRI SISTEMI: DA APPROFONDIRE, VALUTARE, MUTUARE

AZIONI

3.1 Strategia di comunicazione

3.2 Conoscere meglio e utilizzare di più le opportunità regionali

3.3 Connettere

3.1 Strategia di comunicazione

Al fine di integrare e potenziare le attività di diffusione già realizzate dal sistema regionale, Agenzia si doterà di una Strategia di comunicazione, per individuare un adeguato **Piano di comunicazione** nonché i **servizi di comunicazione integrati** necessari quali, a titolo esemplificativo, la comunicazione digitale e social, il *concept* sito web istituzionale, campagne di comunicazione istituzionale e campagne di informazione mirate per le imprese e i lavoratori, come previsto dalla propria legge regionale istitutiva n. 11/2009, proposte e *concept* per video promozionali, materiali di comunicazione, organizzazione eventi.

La strategia dovrà tenere presenti i fabbisogni emersi e prevedere quindi:

- d) messaggi semplici e chiari
- e) un mix di canali e modalità diversi, tradizionali e innovativi, tra i quali anche la diffusione di *case history*, l'utilizzo di *storytelling*, la *gamification*
- f) diversi destinatari: imprese, professionisti di supporto, la stessa rete delle competenze
- g) una certa periodicità degli incontri proposti.

In sede di prima attuazione, si identificheranno, d'intesa con le Direzioni centrali lavoro e attività produttive le dieci principali opportunità che non possono non essere conosciute e su queste sarà avviata una prima campagna di diffusione capillare.

Potrà essere poi valutata la fissazione di tre o quattro incontri nel corso dell'anno, in cui illustrare tutte le opportunità e, insieme alle associazioni di categoria e i sindacati, organizzare nello stesso contesto occasioni più informali e destrutturate di incontro e dialogo tra le imprese o tra i lavoratori destinatari delle misure.

La strategia di comunicazione, diretta principalmente ai soggetti già presenti nel territorio regionale, sarà comunque coerente con l'attuazione del programma di marketing, che prevede attività promozionali dirette principalmente a soggetti esteri o esterni al territorio regionale.

Dal punto di vista del sito istituzionale, la prima parte della strategia, quella diretta ai soggetti già presenti sul territorio, farà base sul sito istituzionale di Agenzia (in fase di costruzione), mentre la seconda, ossia quella rivolta a soggetti esteri o esterni al territorio regionale, farà base sul sito dedicato all'attrazione di investimenti www.investinfg.it.

3.2 Conoscere meglio e utilizzare di più le opportunità regionali

La presente azione comprende diverse attività.

Innanzitutto, l'azione comprende l'attuazione della Strategia di comunicazione, con l'obiettivo fare conoscere meglio le opportunità regionali.

Inoltre, l'azione comprende anche l'attività di raccordo di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa con i soggetti responsabili delle agevolazioni, per trasferire i fabbisogni rilevati dalle associazioni, dalle imprese e dai destinatari delle misure, mettendosi a disposizione per individuare modalità di confronto e azioni migliorative.

Da subito, si proporrà la ricognizione indicativa dei trimestri previsti di uscita delle misure programmate, in modo da potere fornire tale informazione rilevante per i destinatari, nonché la mappatura di eventuali sovrapposizioni tra opportunità in modo da sottoporre proposte di sistematizzazione.

Inoltre, questa azione prevede anche attività formative a favore della rete delle competenze in modo che le opportunità possano essere maggiormente diffuse da tutto il sistema.

Insieme alla rete delle competenze, è necessario valutare altresì azioni mirate di orientamento sulle diverse opportunità, a valle di un'azione informativa più generale.

Ad esempio, in raccordo con le Direzioni centrali competenti, con Friulia S.p.a e Finest S.p.a., potrebbe essere valutato un sostegno informativo specifico alle imprese sul mix di attività tradizionali e strumenti innovativi (es. minibond Friulia) messi in campo dal sistema regionale e un accompagnamento specifico che possa concorrere ad aumentare la competitività delle imprese e ne consenta lo sviluppo dell'organizzazione e della strutturazione in modo sufficiente per competere sui mercati internazionali, anche grazie ai servizi offerti da Friulia S.p.a e Finest S.p.a per supportare l'export delle imprese del territorio.

Inoltre, in raccordo con le Direzioni centrali competenti, su richiesta di associazioni rappresentative di specifici settori, come nel caso della cooperazione, è possibile valutare di organizzare incontri per illustrare linee contributive di interesse, partendo dalla individuazione da parte delle imprese interessate delle macro aree di interesse, in modo poi da coinvolgere i relatori più qualificati delle strutture di riferimento. Si proporranno dunque delle azioni informative coprogettate sulla base di specifici fabbisogni rilevati.

Infine, nell'ambito dell'azione si prevede l'avvio pilota di azioni informative realizzate con visite aziendali, in base alla definizione di un primo panel di aziende.

Quanto realizzato nell'ambito della presente azione strategica viene attuato in stretta connessione con il progetto di Ecosistema digitale contribuendo a soddisfare i medesimi fabbisogni di più immediato accesso alle opportunità del sistema regionale.

3.3 Connettere

Dai fabbisogni emerge la necessità di maggiori occasioni di incontro e confronto anche tra le stesse imprese, in linea con quanto già realizzato specie dalle associazioni di categoria ma anche dai Cluster.

Oggi giorno infatti l'innovazione può nascere molto spesso più da connessione e sviluppo che da ricerca e sviluppo.

In questa azione Agenzia prevede, pertanto, di sviluppare tale tipo di attività, anche in collaborazione con Friulia S.p.a., costruendo occasioni di incontro e di scambio di esperienze tra imprese.

Quanto realizzato nell'ambito della presente azione strategica viene attuato in stretta connessione con il progetto di piattaforma digitale per la *Open Innovation* contribuendo a soddisfare i medesimi fabbisogni di maggiori occasioni di scambio e contaminazione tra diverse iniziative imprenditoriali.

LE 3 DIMENSIONI

1. NUOVE GENERAZIONI

- definire i canali di comunicazione e integrarli anche con quelli maggiormente utilizzati dalle nuove generazioni
- coinvolgere negli scambi di esperienze le nuove imprese giovanili

2. ECONOMIA CIRCOLARE

- dare visibilità ai progetti di economia circolare
- contribuire, con le occasioni di incontro tra imprese, alla costruzione di progetti di economia circolare

3. OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

- valorizzare le iniziative aziendali sostenibili anche in chiave di ulteriore diffusione per le stesse motivazioni illustrate all'azione strategica "Attrarre investimenti"

IN EVIDENZA A:

In particolare il fabbisogno emerso per l'ulteriore miglioramento del sistema di incentivi, viene portato all'evidenza delle strutture competenti per verificare eventuali criticità e soluzioni, assicurando ogni collaborazione da parte di Agenzia.

#ESSERE SISTEMA CON:

1. Direzioni centrali, enti regionali e società regionali interessate, nonché con la Rete delle competenze regionali anche per programmare le attività di comunicazione materiali, incontri informativi e conoscitivi;
2. Associazioni di categoria, anche per: individuare specifici fabbisogni conoscitivi; raccordare specifici fabbisogni migliorativi degli strumenti disponibili; costruire occasioni di incontro tra imprese, anche trasversalmente a più settori;
3. Cluster, anche per: costruire occasioni di incontro tra imprese, anche trasversalmente a più settori
4. sistema di incentivazione, non solo regionale, anche per: diffondere le opportunità di supporto e, in particolare, il sistema dell'accesso al credito (in collaborazione con istituti di credito, associazioni, consorzi di garanzia)
5. sistema del sapere, anche per: costruire occasioni di incontro tra imprese, anche per condividere progettualità di R&S
6. imprese interessate a: diffondere le loro esperienze positive di utilizzo delle opportunità regionali; collaborare a individuare ulteriori miglioramenti del sistema di sostegno; mettere a disposizione le proprie competenze per sinergie, collaborazioni, incontri, come ad esempio i Fari manifatturieri

#essere sistema

MODULO
**FAVORIRE L'INNOVAZIONE
CON LE PIATTAFORME DIGITALI**

**PIANO STRATEGICO
2020-2022**

4. AZIONE STRATEGICA: FAVORIRE L'INNOVAZIONE CON LE PIATTAFORME DIGITALI



L'azione strategica comprende la realizzazione di piattaforme per favorire l'accesso alle opportunità del sistema regionale e la *Open Innovation*.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

- a) realizzazione di analisi e studio per la creazione e l'implementazione di una piattaforma di *Open Innovation*, quale strumento a supporto delle politiche industriali e per l'innovazione regionali;
- b) ricognizione ed analisi della strumentazione in essere a supporto del sistema produttivo regionale e del lavoro al fine di contribuire alla realizzazione di un sistema integrato di accesso per tutti i servizi dalla Regione (un Ecosistema digitale).

FABBISOGNI, PRESI IN CARICO ANCHE DALLE AZIONI GIÀ AVVIATE DAL SISTEMA REGIONALE, E OPPORTUNITÀ EVIDENZIATI DALLE CONSULTAZIONI

- a) Per quanto concerne la piattaforma di **Open Innovation**, i fabbisogni emersi sono diversi a seconda della tipologia di imprese:
 - 1. le grandi imprese "tradizionali":
 - a) sono ben strutturate per l'innovazione;
 - b) adottano e promuovono modelli di innovazione aperta;
 - c) collaborano con qualche difficoltà con le PMI del territorio;
 - d) faticano ad attrarre talenti e reperire *skill*;
 - e) sono internazionali piuttosto che territoriali;
 - 2. le PMI "tradizionali":
 - a) «inseguono» l'innovazione per competere;
 - b) hanno comprato macchinari moderni con gli incentivi, ancora senza valorizzarli al meglio;
 - c) hanno bisogno di supporto «semplice», «pronto all'uso»;
 - 3. gli innovatori digitali consolidati:
 - a) di mestiere si occupano di innovazione tecnologica;
 - b) cercano e trovano clienti all'estero e in altre regioni, localmente quasi tutti «troppo piccoli»;
 - c) promuovono *Open Innovation*, *Open Source*, e sono pronti a partecipare attivamente;
 - 4. le startup innovative:

- a) nascono nell'innovazione aperta;
 - b) fanno fatica a trovare clienti e talenti sul territorio, e si muovono verso la dimensione internazionale;
 - c) non sempre riescono ad attrarre investimenti;
 - d) hanno competenze preziose per il progetto in questione;
5. inoltre, sempre in tema di **Open Innovation**, emergono i seguenti fabbisogni trasversali:
- a) poter disporre di template legali/contrattuali standard pronti all'uso da parte delle imprese per disciplinare i rapporti nell'ambito di progetti di Open Innovation;
 - b) valorizzare/potenziare/aiutare l'accesso delle/alle iniziative private e pubbliche già attive in regione, inclusi strumenti di *matching* e accesso alle competenze;
 - c) interconnessione / portale di accesso ad altre iniziative di innovazione aperta / *innovation hub* a livello nazionale e internazionale, inclusa facilitazione / supporto all'accesso agli strumenti nazionali;
 - d) opportunità di creazione/sponsorizzazione di altri Experience Center/Laboratori «fisici» da affiancare alle piattaforme digitali dove 'toccare con mano' l'applicazione e i vantaggi della digitalizzazione nei processi produttivi soprattutto a beneficio PMI;
 - e) opportunità di creazione/sponsorizzazione di strumenti condivisi e pronti all'uso per l'industria 4.0, ad es. per l'utilizzo ottimale di strumenti e dati, anche mediante approcci *open source*, per consentire anche alle PMI di utilizzarli con investimenti alla loro portata, nonché creazione di "network" fra aziende per condividere le iniziative digitali portate a termine e promuovere sinergie, attraverso un approccio "bottom-up";
 - f) fare fronte alla "digital transformation" utilizzando appieno tutti gli strumenti e le innovazioni che questa può offrire, per es. nuove tecnologie di Intelligenza artificiale nei processi produttivi, customizzazione di massa, sviluppare ed ottimizzare HW e SW di sistemi additivi, ingegnerizzare il sistema SLM ed interconnetterlo con i sistemi aziendali ERP e MES;
- b) per quanto concerne la creazione di un **Ecosistema digitale** i fabbisogni di migliore conoscibilità delle opportunità del sistema regionale evidenziano la necessità di:
1. un punto unico di accesso all'informativa sugli strumenti/enti/programmi di supporto all'innovazione in regione. Informazioni, istruzioni e kit pronti all'uso per semplificare l'accesso agli strumenti di supporto.
 2. creazione di un *toolkit* educativo/formativo. Ruolo pro-attivo della regione nella somministrazione del *toolkit* e nel monitoraggio della fruizione del medesimo e degli altri strumenti a supporto.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLE AZIONI DI AGENZIA

- a) con riferimento a *Open Innovation*:
 1. mettere a disposizione strumenti di *Open Innovation* tarati sui fabbisogni delle imprese, non ridondanti rispetto a iniziative già in corso, non limitati al territorio regionale;
 2. agevolare le imprese nell'utilizzo di strumenti di *Open Innovation* già disponibili;
 3. favorire le occasioni di collaborazione tra imprese;

b) con riferimento a Ecosistema digitale:

1. migliorare la conoscibilità delle opportunità del sistema regionale a favore di imprese e lavoratori tramite canali telematici organizzati secondo la prospettiva della domanda (necessità);
2. ampliare la platea dei beneficiari delle opportunità del sistema regionale;
3. ottimizzare l'offerta di servizi online per le imprese grazie all'integrazione di contenuti provenienti da Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, da altri Enti Regionali e Sistema Camerale in un'ottica di valorizzazione del patrimonio informativo regionale, in vista della realizzazione del SUS – Sportello Unico dei Servizi e tenendo conto degli sviluppi di GGP2 per la reingegnerizzazione e digitalizzazione dei procedimenti di erogazione di contributi;
4. sostenere l'attrattività del territorio regionale;
5. semplificare l'accesso ai servizi.

Gli obiettivi sono in parte comuni a quelli dell'azione strategica Conoscere ed utilizzare le opportunità regionali. In questo ambito, Agenzia mira a raggiungere tali obiettivi tramite piattaforme digitali.

NELLA STESSA DIREZIONE: DA SOSTENERE, PROMUOVERE, DIFFONDERE

Relativamente a *Open Innovation*:

- a) iniziative che mettono in contatto imprese e favoriscono il trasferimento di competenze e la crescita digitale, come Open Innovation System FVG (OIS), ARGO, Fari manifatturieri, IP4FVG, il laboratorio LAMA, il laboratorio Additive, Innovation PID, Innovation HUB, la Lean Experience Factory, Innovation Factory di Electrolux, ed altre rilevanti iniziative pubbliche e private;
- b) mappatura delle competenze ICT in ambito ARGO

Relativamente a Ecosistema digitale:

- a) il progetto di SUS – Sportello Unico dei Servizi
- b) il progetto GGP2 Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei procedimenti di erogazione di contributi, che sta sviluppando il sistema di gestione telematica dei procedimenti contributivi (front-end e back office).

IDEE DA ALTRI SISTEMI: DA APPROFONDIRE, VALUTARE, MUTUARE

- a) piattaforme di *Open Innovation* adottate da altre Regioni italiane

AZIONI

4.1 Open innovation

4.2 Ecosistema digitale

4.1 Open innovation

Agenzia prevede di realizzare un'analisi per la creazione e l'implementazione di una piattaforma di *Open Innovation*, quale strumento a supporto delle politiche industriali e per l'innovazione regionali.

Si tratterebbe di una piattaforma digitale aperta allo scambio di idee e progetti da parte di tutta la rete delle competenze e delle imprese, per incrociare bisogni e soluzioni innovative tra diverse organizzazioni.

Inoltre, da subito *Open Innovation* può essere declinata anche come metodo adottato dall'Agenzia, quale organizzazione che si pone rispetto agli altri attori coinvolti e alle altre iniziative già presenti, locali e non, non come sovrastruttura, bensì come punto di snodo, integrazione, co-creazione e «accesso facilitato» verso le imprese.

La complessità dell'argomento e la presenza di importanti progetti coerenti già avviati, richiedono di procedere comunque con ulteriori approfondimenti, anche mediante l'analisi di altre esperienze di successo ed insuccesso (*benchmark*) e una successiva «fase convergente» allargata agli attori rilevanti, che utilizzi anche strumenti innovativi come *design thinking* e *platform design toolkit*.

È necessario inoltre tenere il tema strettamente collegato anche all'azione strategica "Sintonizzare lavoro, formazione e impresa", in quanto la *Open Innovation* ben può contribuire alla maggiore osmosi di competenze, capacità e innovazioni tra le diverse organizzazioni.

Pertanto Agenzia avvierà un percorso, articolato in una fase di approfondimento ed analisi, una successiva fase di definizione delle azioni e quindi una fase attuativa «iterativa» per passi successivi.

In questo percorso, verranno tenute presenti le indicazioni emergenti dai fabbisogni rilevati e quindi si terrà conto:

- a) della necessità di differenziare il ruolo: delle grandi aziende, che possono al contempo beneficiare di «idee» e innovazione distribuita e al contempo fare da «motore»; delle piccole aziende «tradizionali», che necessitano di strumenti pronti e immediatamente utilizzabili; delle startup e iniziative di innovazione già presenti, che possono fornire competenze e idee;
- b) della necessità di valorizzare, potenziare e facilitare l'accesso alle iniziative già presenti sul territorio;
- c) della necessità di muovere da un *benchmark* nazionale ed internazionale delle iniziative di successo e insuccesso e di derivarne «lesson learned» per non «reinventare la ruota»;
- d) della opportunità di tenere conto anche del connesso tema degli strumenti e piattaforme per la condivisione e l'analisi dei dati, che ad esempio nei contesti «Industry 4.0» e «Agro-Alimentare» potrebbero essere fondamentali condivise e «carburante» per alimentare iniziative di innovazione aperta, abilitare sistemi sostenibili e rendere possibili gli schemi dell'economia circolare;
- e) del necessario coinvolgimento del mondo universitario, che potrebbe dare un contributo sia di innovazione che di formazione più strettamente raccordato con le esigenze delle imprese, anche in termini di linguaggio comune e maggior «vicinanza».

Un'azione già cantierabile riguarda la predisposizione di schemi legali/contrattuali per l'innovazione aperta e la condivisione di dati e informazioni tra diverse organizzazioni/imprese.

4.2 Ecosistema digitale

Questa azione prevede la ricognizione e analisi della strumentazione a supporto del sistema produttivo e del lavoro al fine di contribuire alla realizzazione di un sistema integrato di accesso per tutti i servizi dalla Regione (un Ecosistema digitale).

Sul fronte dell'offerta di servizi per le imprese risulta infatti determinante dare risposta alle esigenze e ai bisogni delle imprese in modo unitario, data la diversificazione di soggetti coinvolti. Si assiste spesso, invece, ad una frammentazione dei servizi e alla difficoltà di accesso a quelli

disponibili da parte delle imprese tramite i portali dedicati, nonché alla mancanza di alcuni servizi di potenziale interesse. Tale situazione può comportare una perdita di efficacia dell'intervento pubblico, in quanto non è sempre agevole per gli utenti identificare le funzionalità in grado di rispondere alle proprie necessità.

Rispetto a quanto sopra richiamato, è stata rilevata l'esigenza di un supporto finalizzato alla progettazione e realizzazione di un punto unico di accesso per tutti i servizi forniti dalla Regione alle imprese del territorio: un Ecosistema digitale in grado di fornire risposte concrete alle esigenze delle imprese lungo tutte le fasi del ciclo di vita che le caratterizza.

Il progetto ha l'obiettivo di massimizzare la capacità di supporto al sistema produttivo territoriale mettendo insieme sviluppo di impresa, lavoro e formazione e ottimizzando l'offerta di servizi online in un'ottica di semplificazione, razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio informativo regionale.

Nell'ambito dell'intervento in oggetto saranno svolte le seguenti attività:

- a) *benchmark* nazionale e internazionale di portali per i servizi alle imprese;
- b) mappatura dei servizi offerti alle imprese;
- c) progettazione del portale e organizzazione dei contenuti per fasi del ciclo di vita delle imprese e per bisogni;
- d) definizione dei requisiti della soluzione e sviluppo;
- e) supporto per la gestione/animazione dei contenuti;
- f) *change management* e formazione degli utenti.

La ricognizione degli strumenti è già stata avviata e Agenzia prevede di metterla presto a disposizione della Regione e di INSIEL unitamente ad una progettazione di massima di un portale per l'accesso unitario alle informazioni riguardanti servizi, incentivi e iniziative del sistema regionale a favore del lavoro e dell'impresa.

È importante che il portale preveda:

- a) informazioni e link non solo per gli incentivi ma anche per i servizi;
- b) in prospettiva non solo la strumentazione regionale ma anche quella degli altri attori del sistema regionale (es. associazioni, cluster, sindacati, camere di commercio, comuni) nonché quella nazionale ed europea;
- c) la possibilità di ricerche mirate con chiavi di ricerca per settori, dimensioni, tematiche.

Tutta l'attività sarà messa a disposizione della Regione, anche per il successivo utilizzo nel contesto dei più ampi progetti di digitalizzazione di tutti i relativi procedimenti, con la creazione del SUS e con gli sviluppi del progetto GGP2 Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei procedimenti di erogazione di contributi.

Nell'ambito di Ecosistema digitale si darà risalto, con un calendario aperto a tutto il sistema regionale, alle iniziative organizzate in tema di impresa, lavoro, innovazione, ricerca, economia, finanza sul territorio. Si valuterà anche di mettere a disposizione, in via pilota, *toolkit* educativi – formativi, come es. tutorial sull'utilizzo della strumentazione a supporto di lavoro e imprese, nonché strumenti per la fruibilità da remoto delle occasioni di incontro e di registrazione e diffusione delle iniziative (streaming, webinar, video), in modo da ampliare la fruizione delle iniziative stesse.

LE 3 DIMENSIONI

1. NUOVE GENERAZIONI

Le modalità di realizzazione devono essere coerenti anche con la fruibilità sui canali più utilizzati

dalle nuove generazioni.

2.ECONOMIA CIRCOLARE

Valutare di dedicare una particolare attenzione, in ambito *Open Innovation*, ai progetti di economia circolare, che ben si prestano ad essere realizzati connettendo in chiave innovativa i cicli produttivi di imprese a monte e a valle degli scarti di produzione riutilizzati.

3.OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

In prospettiva, è possibile ipotizzare di lanciare tramite la piattaforma di *Open Innovation* specifiche call per soluzioni innovative orientate al conseguimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) di Agenda 2030, adottata dall'ONU nel settembre 2015, o dare maggiore visibilità in tale contesto *Open* alla diffusione di tali innovazioni.

IN EVIDENZA A:

#ESSERE SISTEMA CON:

1. Direzioni centrali competenti, INSIEL, gli enti regionali e le società regionali nonché con la Rete delle competenze regionali anche per costruire i contenuti in raccordo con le competenze di ciascuno
2. Aziende leader che stanno sviluppando progetti di *Open Innovation* e Fari manifatturieri
3. Parchi scientifici e tecnologici impegnati in progetti coerenti (es. ARGO, IP4FVG, Fari manifatturieri)
4. Organizzazioni e infrastrutture aperte (es. Lean Experience Factory)
5. Start up innovative e organizzazioni pubbliche e private che ne favoriscono lo sviluppo
6. Cluster ed in particolare il DITEDI (Distretto delle Tecnologie Digitali – Cluster ICT della Regione), anche per: l'attuazione delle misure e la ricognizione puntuale dei fabbisogni delle imprese
7. Camere di commercio, anche per: diffondere le opportunità e sviluppare la cultura digitale

#essere sistema

MODULO
**SINTONIZZARE LAVORO,
FORMAZIONE E IMPRESA**

**PIANO STRATEGICO
2020-2022**
AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

5. AZIONE STRATEGICA: SINTONIZZARE LAVORO, FORMAZIONE E IMPRESA



Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa nasce come raccordo tra le esigenze del settore produttivo e imprenditoriale e le attività dei soggetti pubblici e privati competenti in materia di attività produttive e politiche del lavoro.

Deve pertanto contribuire a instaurare una connessione diretta, a medio/lungo termine, tra cosa serve alle imprese e i percorsi di formazione, riqualificazione e orientamento messi a disposizione di studenti, lavoratori e disoccupati.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

a) in attuazione dell'articolo 27 della legge regionale 21 luglio 2017, n. 27 (Norme in materia di formazione e orientamento nell'ambito dell'apprendimento permanente), **rilevazione dei fabbisogni occupazionali e di competenze** con gli enti di formazione accreditati e le parti economiche e sociali e in raccordo con la Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione e famiglia

FABBISOGNI, PRESI IN CARICO ANCHE DALLE AZIONI GIÀ AVVIATE DAL SISTEMA REGIONALE, E OPPORTUNITÀ, EVIDENZIATI DALLE CONSULTAZIONI

a) con riferimento ai **fabbisogni occupazionali e di competenze**:

1. globalizzazione e *digital transformation* hanno profondamente cambiato le *skill* richieste ed emerge l'esigenza di **nuove professionalità** e di un sostanziale **aggiornamento** di quelle esistenti, specie nel manifatturiero, nei servizi informatici e nella meccanica che potrebbero essere modellate attraverso la formazione scolastica tarata sulle reali esigenze del mercato del lavoro, ad es. finanziando l'acquisto di macchinari per le scuole tecniche per agevolare la formazione sul campo degli studenti, promuovendo la presenza di dipendenti presso gli istituti non solo con interventi di *career day* o presentazione dell'azienda, ma attraverso delle vere lezioni pratiche in collaborazione con gli insegnanti;
2. **difficoltà nel reperire personale tecnico qualificato, specie per le PMI** che non beneficiano, come le grandi realtà, di canali continui con il sistema di formazione tecnica o di proprie "academy". Inoltre, figure come ad esempio montatori ed installatori richiedono un periodo di formazione a carico dell'azienda per adeguare le competenze alle necessità;
3. reperimento di risorse in **campo informatico** complicato e costoso;
4. **difficoltà nel reperimento di personale** specie quando sono necessarie le *e-skills* (tra cui capacità di utilizzare linguaggi e metodi informatici e matematici, possesso di competenze digitali, capacità di gestire applicazioni di robotica, big data IoT e processi industria 4.0);
5. **capacità di adattamento**, intesa anche come rapidità nell'apprendimento, una tra le competenze più importanti da sviluppare per fare fronte alle nuove professioni del futuro, fondamentale per sapersi adattare ai veloci **cambiamenti tecnologici** ed alla possibilità che il proprio lavoro cambi radicalmente;

6. le **competenze linguistiche** unite alle «soft skills» come la capacità di **dialogare con culture diverse** e comprendere le necessità di clienti e partner diversi sono e saranno importanti per le aziende del territorio vista la rilevanza delle esportazioni;
7. importanza dello sviluppo di programmi di formazione di **alto livello**;
8. importanza della **riqualificazione** delle risorse «over 50», anche già impiegate;
9. dare attenzione anche alla formazione per la creazione di attività autonome e autoimprenditorialità;
10. difficoltà a trovare disponibilità per tirocini e stage, per i quali è importante impedirne l'uso distorto;
11. opportunità di valutare forme di supporto es. decontribuzione per giovani neoassunti o per formazione continua su materie non obbligatorie, finanziamenti di borse di studio su progetto aziendale in collaborazione con università / enti regionali di formazione per un percorso di almeno 18 mesi;
12. opportunità di valutare forme di supporto per formazione di manager e imprenditori, anche all'interno dei sistemi di supporto alle imprese;
13. persistente importanza delle forme di supporto alla digitalizzazione ad es. per imprese artigiane;
14. percorsi formativi trasversali, ad es. in tema di **sostenibilità**;
15. opportunità di sviluppo occupazionale in categorie artistiche con adeguata formazione ad es. restauro, mosaico, ceramica, orafi, ma anche nel settore legato al made in Italy (abbigliamento, calzatura, tessile);
16. specifici fabbisogni formativi emergenti presso le imprese artigiane di minori dimensioni: manutentori nautico navale di motori; gestione e manutenzione di motori ibridi ed elettrici; richiesta diffusa di **competenze green**; figure tecniche settore elettrico per progettazione industriale e automazione; competenze trasversali ICT come *design pattern*, sviluppo software, sistemi di gestione dei codici;

b) con riferimento alle azioni di **coordinamento**:

1. importanza di dialogo sempre più serrato tra imprese e sistema educativo e formativo, per la maggiore integrazione tra i due mondi anche: potenziando l'apprendimento "sul posto di lavoro", coordinando strategicamente la relazione, includendo maggiormente i rappresentanti delle scuole (professori o altre figure) in iniziative e attività di formazione «in azienda» per facilitare la trasmissione delle dinamiche organizzative e delle esigenze, coprogettando formazione con sistema delle imprese anche per tarare materie e durata in relazione a effettive competenze necessarie, ad es. per l'adeguamento ai principi dell'Industria 4.0;
2. opportunità di una strutturata e periodica azione di promozione dei servizi di incrocio domanda offerta, anche in collaborazione con associazioni di categoria, nonché con gli enti bilaterali tra cui Ebiart;
3. potenziare la comunicazione «*both ways*» tra aziende e istruzione riguardo i programmi esistenti e le opportunità da cogliere, ad es. attraverso l'individuazione di referenti aziendali incaricati della gestione dei rapporti con le istituzioni scolastiche e l'offerta di forme di tutoraggio agli studenti per aumentare l'efficacia dell'alternanza scuola lavoro;
4. promuovere la conoscenza dei Servizi Pubblici per il lavoro regionali presso i giovani e gli studenti;

c) con riferimento alle **modalità di lavoro** ed alla capacità di **attrarre talenti**:

1. crescente importanza per le aziende di **adattarsi alle nuove modalità di lavoro come lo smart-working e di offrire anche un “pacchetto” di welfare aziendale attrattivo**, anche rispetto a talenti, locali ed esterni;
 2. opportunità di sviluppare una strategia di marketing e comunicazione mirata alla promozione del territorio, del livello professionale e della qualità della vita del Friuli Venezia Giulia;
 3. promuovere l'interesse verso le attività tecniche;
 4. avere più corsi di livello universitario in lingua inglese;
- d) con riferimento ai servizi:
1. è positivo per le aziende essere supportate nel processo di selezione di candidati, specie le PMI per le quali l'onere del processo selettivo è maggiore, non avendo una struttura sviluppata come le grandi imprese;
 2. facilitare la comprensione dei programmi esistenti e delle opportunità, ponendosi come «interlocutore qualificato» riguardo gli aspetti normativi e/o amministrativi;
- e) con riferimento a tematiche trasversali:
1. necessità di affrontare il tema dei *working poors*;
 2. opportunità di sviluppare in chiave occupazionale e autoimprenditoriale il *workers buy-out* in collaborazione con il movimento cooperativo regionale, ad esempio valutando uno specifico Fondo dedicato per promuovere conoscenza e utilizzo dello strumento; formare temporary manager; finanziare beni strumentali; facilitare l'anticipazione degli incentivi; favorire la collaborazione del partenariato.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLE AZIONI DI AGENZIA

- a) contribuire alla rilevazione dei fabbisogni occupazionali e di competenze per le finalità di programmazione della Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione e famiglia
- b) contribuire a mettere pienamente a frutto i punti di forza del sistema regionale e gli strumenti disponibili sintonizzando le azioni rispetto ai fabbisogni occupazionali e formativi emergenti e futuri

NELLA STESSA DIREZIONE: DA SOSTENERE, PROMUOVERE, DIFFONDERE

- a) Attività già avviate di coprogettazione dei fondi FSE e PIPOL;
- b) PHD4PMI e analoghe iniziative di raccordo tra fabbisogni delle imprese e mondo scientifico e accademico;
- c) App LavoroFVG e strumenti di *matching* dei Servizi pubblici per il lavoro regionali, tra cui il servizio imprese;
- d) Attività di orientamento pubbliche finalizzate a sintonizzare percorsi formativi e fabbisogni del mondo produttivo;
- e) Progetto Impresa in azione;
- f) Protocolli Regione – Confindustria per ITS

IDEE DA ALTRI SISTEMI: DA APPROFONDIRE, VALUTARE E MUTUARE

- a) Sistemi di monitoraggio e stimolo all'utilizzo della formazione

AZIONI

5.1 Rilevazione dei fabbisogni occupazionali e di competenze

5.2 Piano industriale

5.1 Rilevazione dei fabbisogni occupazionali e di competenze

Uno dei temi su cui Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa può efficacemente contribuire a raccordare fabbisogni e strumenti di intervento è la migliore sintonizzazione tra fabbisogni delle imprese in termini di risorse umane e sistemi di supporto all'orientamento e alla formazione da realizzare attraverso una ricognizione costante dei fabbisogni occupazionali nonché di competenze professionali espressi dalle imprese regionali, al fine di raccogliere le esigenze e trasformarle in opportunità di sviluppo del territorio.

All'attività di analisi, che potrà combinare tutte le fonti di informazioni e dati disponibili, potrà affiancarsi la ricognizione di esperienze di successo e la proposta di strategie e azioni pilota.

Agenzia opererà in stretto coordinamento con gli enti di formazione accreditati e le parti economiche e sociali e in raccordo con la Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione e famiglia, in particolare con l'Osservatorio per il lavoro.

Annualmente sarà elaborata insieme alla Direzione centrale una relazione denominata "Ricognizione dei fabbisogni" che riepiloga e sistematizza gli elementi informativi raccolti a livello regionale in modo da poterne tenere conto per la programmazione degli interventi educativi, formativi e professionalizzanti a partire dall'anno successivo. In tale ambito sono temi centrali, anche il cd. "reskilling" dei lavoratori e la formazione dei giovani anche in vista delle richieste del mercato del lavoro.

5.2 Piano industriale

Le attività affidate a Agenzia convergono verso la definizione degli elementi per un piano industriale, un **business plan per il Friuli Venezia Giulia**, nel quale siano delineate le linee di intervento prioritarie da attuare per mettere pienamente a frutto i punti di forza della regione e investire sulla sintonizzazione della formazione e dei percorsi di inserimento nel mondo del lavoro con il *trend* di sviluppo dei fabbisogni occupazionali e di competenze del tessuto produttivo regionale. L'analisi è condotta incrociando tutti i dati disponibili ed instaurando una connessione diretta, ai lungo termine e non occasionale, con i fabbisogni delle aziende e con la finalità di rendere occupabile la forza lavoro regionale già in essere, in formazione o in esubero e da ri-occupare.

Un piano industriale che sia un quadro condiviso di **azioni e impegni**, non solo per la Regione ma anche per gli altri attori del sistema regionale, partecipi del percorso di definizione del piano stesso.

Una fattispecie che si riscontra sempre più spesso, e la cui risoluzione non può non chiamare in campo una strategia di medio lungo termine e un impegno collettivo, è infatti la mancanza di lavoratori per i lavori che ci sono, o meglio la disponibilità di lavoro che non è attrattivo o adeguato per le competenze dei potenziali lavoratori, e la mancanza diffusa (non solo a livello regionale), rispetto alle richieste delle aziende, di giovani lavoratori neodiplomati e tecnici specializzati.

Nell'ambito del piano industriale potranno essere sviluppati tra gli altri i seguenti elementi:

- a) strumenti per la migliore comprensione degli sviluppi futuri del mondo del lavoro;
- b) analisi degli impatti occupazionali e retributivi dei diversi settori di attività;

- c) messa a sistema e incrocio dei dati rilevanti provenienti dalle diverse fonti disponibili, pubbliche e private;
- d) coordinamento con i sistemi operativi previsti per individuare tempestivamente le situazioni di crisi;
- e) analisi dei risultati delle politiche attuate;
- f) analisi delle aspettative occupazionali delle nuove generazioni e delle famiglie;
- g) individuazione di azioni per sintonizzare lavoro, formazione e imprese.

Importanti elementi per definire il piano industriale si ricavano anche dalla attività capillare sul territorio dei Servizi Pubblici per il lavoro regionali, tra cui i Centri per l'Impiego regionali e la struttura Servizi alle imprese - in fase di costante aumento e potenziamento da parte della Regione - sia in termini di dati raccolti, sia in termini della capacità di percezione diretta di alcuni fenomeni in evoluzione, tra cui:

- a) emergere di nuovi fabbisogni occupazionali, ad es. gli ottici elettronici in ambito automotive, nonché chiara potenzialità occupazionale del settore trasporti/logistica (che in parte sottrae utenza per la metalmeccanica) a livello diffuso sul territorio regionale (segnali a Tarvisio, Gorizia, Udine – Inrail e FUC -, Pordenone – in particolare con il successo del nuovo ITS anche se non ha ancora prodotto effetto su occupazione - , Trieste), con disponibilità anche di lavoratori già occupati a riqualificarsi con formazione lunga (800-1000 ore), alla luce delle prospettive del settore;
- b) ripartenza del settore edile, ma con bacino di lavoratori in contrazione o localizzato solo in determinate aree;
- c) interesse delle aziende per operai metalmeccanici specializzati, tecnici progettazione CNC, CAD, carpentieri/saldatori/tubisti (indotto cantieristica), impiegati contabili, elettricisti/impiantisti, OSS, addetti per la ristorazione e il turismo, anche stagionali, educatori;
- d) difficoltà per figure specifiche, ad es. meccanici auto, elettricisti, idraulici, anche per offerta limitata a inserimenti temporanei, o per figure specializzate es. disossatori nell'agroalimentare, tappezzeri nel settore arredo (con conseguenti esternalizzazioni delle fasi, anche ad aziende extraregionali);
- e) importanza della formazione, anche linguistica, per la qualificazione del settore turistico, dove si registra una buona potenzialità occupazionale in settori emergenti quali sport estremi, strutture ricettive nel bosco, turismo *slow*, cultura del cibo e *slowfood* (es. rosa di Gorizia, Gorizia in tavola);
- f) importanza della formazione tecnica anche manuale per determinate lavorazioni (es. indotto cantieristica, tappezzeri);
- g) opportunità di sintonizzare ulteriormente la formazione anche sulla base dei fabbisogni intercettati dai Servizi Pubblici per il lavoro regionali;
- h) criticità nel ricollocamento delle donne over 50 specie nel commercio e difficoltà di genere nel collocamento, specie le donne nelle aree a maggiore concentrazione di manifatturiero, sia per mansioni, sia per difficoltà a concedere part time o forme di conciliazione;
- i) opportunità di raccogliere in modo strutturato le informazioni su: percorso dei lavoratori utenti dei Servizi Pubblici per il lavoro regionali; ritorno in assunzioni dopo formazione o dopo tirocini attivati; motivazioni, nei casi in cui al tirocinio non segue percorso lavorativo; motivazioni per la mancata scelta dei candidati inseriti nelle rose delle risposte alla *vacancies*; aspirazioni lavorative delle giovani generazioni e variabili rilevanti

nell'eventualità di scelta di opportunità lavorative o localizzative; numeri indicativi delle fuoriuscite programmate, per settori e territori, da parte del sistema produttivo; segmentazione delle banche dati rispetto a parametri tra cui il tempo di iscrizione ed eventuali maggiori criticità nel reinserimento lavorativo;

- j) opportunità di collaborare con le imprese nello sviluppo di progetti di successione nei ruoli chiave in azienda, in vista di pensionamenti, anche con apprendistati;
- k) opportunità di avere da SUAP o da Comuni informazioni tempestive sulle nuove iniziative imprenditoriali avviate, in modo da offrire i servizi dei Servizi Pubblici per il lavoro regionali;
- l) opportunità di ricevere tempestivamente i fabbisogni dalle aziende, specie per lavoratori stagionali, nonché di rendere facilmente conoscibili su canali unitari tutte le *vacancies* del territorio, anche non gestite da Servizi Pubblici per il lavoro regionali, anche per facilitare la ricerca autonoma da parte dei lavoratori, attività complessa, che richiede a sua volta formazione;
- m) difficoltà a mobilità intraregionale, forse da sostenere con nuove linee pubbliche (ad es. da Sacile a Consorzio Ponterosso Tagliamento) o abbattimento ulteriore costi per pendolari o neo assunti; in alcune aree, ad es. Pordenone, difficoltà anche per trovare case in affitto;
- n) rilevante fabbisogno manifestato dalle aziende per figure tecniche specializzate giovani, a fronte di bacini di utenza non giovane con profili generici;
- o) importanza di accompagnare l'utenza nell'utilizzo degli strumenti on line messi a disposizione;
- p) emergere di un ruolo attivo della famiglia, rispetto ai giovani, anche nella interlocuzione per la ricerca di lavoro, e finanche con i datori di lavoro;
- q) variabili rilevanti nella valutazione dei lavori da parte dei giovani quali turni e fine settimana lavorativo, welfare e benessere organizzativo;
- r) tirocini: importanza di costante attenzione per prevenire utilizzo opportunistico; difficile appetibilità rispetto a remunerazione tirocini (500 euro aumentabili dall'azienda); tempistica alle volte critica nel pagamento della quota regionale in carico a INPS per tirocini; importanza delle *soft skill* anche in tale ambito;
- s) importanza di tempestiva attivazione, per i percettori di NASPI, per formazione o politiche attive, in modo da utilizzare un periodo residuo congruo sostenuto da NASPI per ricollocamento;
- t) importanza potenziamento infrastrutturale dei Servizi Pubblici per il lavoro regionali anche per ottimizzare colloqui e privacy;
- u) importanza di diffondere la conoscenza dei Servizi Pubblici per il lavoro regionali presso le giovani generazioni e di creare occasioni di conoscenza diretta dei vari lavori.

Inoltre, tramite la rete diffusa dei Centri per l'impiego viene intercettata una serie di iniziative imprenditoriali innovative (ad es. BizAway a Spilimbergo) e autoimprenditoriali, che tra l'altro conferma la vitalità dei comparti di specializzazione regionale (S3), nonché alcune prassi di successo, che possono essere ulteriormente sviluppate, ad esempio:

- a) progetti di collocamento mirato, da vedere non solo come un obbligo ma anche come un'opportunità e possibili sinergie con progetti di valorizzazione delle aziende che lo attivano;
- b) sportelli sul territorio, es. presso Fincantieri per indotto, presso consorzi di sviluppo economico locale;
- c) *recruiting day*;

- d) percorsi formativi specifici es. operatore per il sostegno della fragilità;
- e) opportunità di progettazione e sviluppo di progetti di benessere organizzativo, welfare aziendale, anche sulla base di precedenti esperienze ad es. Progetto Futura.

LE 3 DIMENSIONI

1. NUOVE GENERAZIONI

Includere nelle analisi anche il punto di vista delle nuove generazioni

2. ECONOMIA CIRCOLARE

3. OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Coordinare il piano industriale con la Strategia regionale di sviluppo sostenibile (SRSS) in fase di definizione e il sostegno a progetti di economia circolare

IN EVIDENZA A:

Le opportunità emerse sono valutabili da parte delle strutture competenti anche per nuove iniziative

#ESSERE SISTEMA CON:

1. entrambe le azioni vanno svolte in raccordo con le Direzioni centrali lavoro e attività produttive individuando le modalità di coinvolgimento del partenariato più ampio
2. tutte le organizzazioni pubbliche e private disponibili a condividere impegni, dati e competenze pertinenti tra cui ad esempio fondazioni, associazioni di categoria, sia settoriali sia per specifiche tipologie di imprese, come ad esempio il movimento cooperativo regionale, sindacati, centri studi, università, amministrazioni, parchi scientifici e centri di ricerca

#essere sistema

MODULO
**S3: COORDINARE IL PROCESSO DI
SCOPERTA IMPRENDITORIALE**

PIANO STRATEGICO
2020-2022
AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

6. AZIONE STRATEGICA: S3: COORDINARE IL PROCESSO DI SCOPERTA IMPRENDITORIALE



Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa è incaricata di coordinare il processo di scoperta imprenditoriale necessario per definire la Strategia di specializzazione intelligente del Friuli Venezia Giulia (S3).

L'individuazione delle priorità di investimento definite dalla S3 è affidata infatti ad un processo interattivo di cooperazione tra settore pubblico e settore privato definito **processo di scoperta imprenditoriale**, in base al quale gli **imprenditori** in grado di combinare la conoscenza scientifica, tecnologica ed ingegneristica con la conoscenza del mercato producono e condividono informazioni sui nuovi domini di attività economiche in cui il territorio eccelle o ha il potenziale di eccellere in futuro e gli eventuali limiti o vincoli da gestire e il **settore pubblico** genera, in risposta, iniziative di policy.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

La definizione della strategia di specializzazione intelligente è condizione abilitante per la nuova programmazione comunitaria.

Pertanto le attività di coordinamento del processo di scoperta imprenditoriale affidate a Agenzia assumono carattere prioritario.

OBIETTIVI COMUNI ALLE AZIONI AVVIATE DAL SISTEMA REGIONALE EVIDENZIATI DALLE CONSULTAZIONI

- a) assicurare che il processo di scoperta imprenditoriale sia effettivamente operativo per tutta la durata della programmazione 2021-2027 (criterio adempimento n. 4) e sia basato sulla **concertazione** intesa quale dialogo con e tra gli attori chiave della **quadrupla elica (mondo accademico-industria-governo-società)** o financo della **quintupla elica** (che integra anche la **dimensione della sostenibilità**)
- b) assicurare che il processo di scoperta imprenditoriale si inserisca nella *governance* della S3, in un efficace sistema di decisione pubblica coerente con l'assetto istituzionale della Regione. Il modello di *governance* permane quindi:
 1. *inclusivo*, perché garantisce dialogo aperto e sistematico tra portatori di interesse e tra portatori di interesse e organi istituzionali;
 2. *duraturo*, perché mantiene un'operatività continua in tutte le fasi di vita della Strategia, dalla sua definizione, sino alla revisione ed adeguamento del documento.

OBIETTIVI SPECIFICI DELLE AZIONI DI AGENZIA

- a) attuare il processo di scoperta imprenditoriale da cui emerga una proposta di priorità e aree di specializzazione per la S3

NELLA STESSA DIREZIONE: DA SOSTENERE, PROMUOVERE, DIFFONDERE

- a) processi di ascolto continuo realizzati dai Cluster regionali

IDEE DA ALTRI SISTEMI: DA APPROFONDIRE, VALUTARE E MUTUARE

- a) benchmark metodologico con altre regioni

AZIONI**6.1 Coordinare il processo di scoperta imprenditoriale**

Al fine dell'efficace gestione del processo di scoperta imprenditoriale per l'adeguamento della Strategia nella prospettiva post 2020, valorizzando l'esperienza acquisita dai Soggetti gestori dei Cluster regionali e dal mondo della ricerca nell'ambito dei Tavoli di lavoro dedicati alle aree di specializzazione, la Regione intende potenziare ulteriormente le sinergie esistenti in un'ottica di coordinamento intersettoriale.

Agenzia potrà sviluppare, per conto della Regione, convenzioni *ad hoc* per lo svolgimento di attività di ricerca, studio, analisi e monitoraggio finalizzate all'efficace gestione del processo di scoperta imprenditoriale.

Il coordinamento unitario del processo garantirà un approccio metodologico omogeneo tra aree di specializzazione, consentendo di meglio anticipare e cogliere i cambiamenti in atto, traducendoli in nuove traiettorie di sviluppo e strumenti operativi effettivamente rappresentativi delle istanze del territorio.

Agenzia si avvale pertanto, per conto della Regione, del supporto scientifico di Area Science Park, valorizzando il contributo fondamentale dei Soggetti gestori dei Cluster regionali nel processo di coinvolgimento degli attori della quadrupla elica.

LE 3 DIMENSIONI**1. NUOVE GENERAZIONI****2. ECONOMIA SOSTENIBILE****3. OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE**

Le tre dimensioni potranno essere sviluppate dagli attori della quadrupla (o quintupla) elica, anche in raccordo con la definizione della Strategia regionale di sviluppo sostenibile

IN EVIDENZA A:

Direzioni centrali regionali e *governance* S3, assicurando ogni collaborazione da parte di Agenzia

#ESSERE SISTEMA CON:

Per sua stessa natura il processo di scoperta imprenditoriale è improntato al coinvolgimento di tutte le componenti rilevanti della quadrupla (o quintupla) elica.

#essere sistema

**DAL PROGETTO DI AGENZIA
ALLO START UP**

**PIANO STRATEGICO
2020-2022**
AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

7. AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA – IL PROGETTO

7.1 PERCHÉ



Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa nasce con la legge di stabilità 4 giugno 2019, n.11, come progetto innovativo ed inedito nel panorama nazionale, promosso dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia e coordinato dall'Assessorato al lavoro, formazione, istruzione e famiglia e dall'Assessorato alle attività produttive, al fine di promuovere lo sviluppo economico e occupazionale del Friuli Venezia Giulia aiutando il sistema a sostegno di lavoro e impresa ad esprimere al massimo le proprie potenzialità:

- sintonizzando politiche del lavoro e politiche di sviluppo;
- attraendo nuovi investimenti;
- creando occasioni di scambio anche con strumenti innovativi.

I dati di contesto, tra cui quelli riportati in estrema sintesi nell'allegato I, fotografano infatti una situazione regionale migliore rispetto alla media nazionale, ma con alcuni elementi significativi di criticità, che devono essere superati anche per ricondurre la regione a confrontarsi con le regioni europee più dinamiche.

Tra le criticità:

1. la diminuzione dello stock di imprese, segno di una diminuita propensione all'imprenditorialità, che non giova all'innovazione del tessuto produttivo ed all'aumento della sua capacità di sviluppare nuova occupazione;
2. l'aumento dell'età media della forza lavoro, indice di una difficile dinamica nell'attrazione o nell'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani, complice anche la dinamica demografica regionale, e di una difficoltà nel reperimento di determinate professionalità ricercate;
3. la rilevante quota di inattivi e di disoccupati che, pure essendo molto inferiore alla media nazionale, rimane significativa rispetto alle potenzialità della regione ed anche rispetto all'incisività degli strumenti messi in campo (politiche attive del lavoro, formazione, riqualificazione tra gli altri).

A fronte di un contesto con rilevanti punti di forza (forte sistema di incentivazione, rafforzamento dei centri per l'impiego, autonomia regionale, potenzialità del territorio in chiave logistica, tra i principali) l'impressione è che non tutte le risorse e le opportunità, sebbene disponibili, siano oggi in grado di convertirsi pienamente in concrete fonti di nuova imprenditorialità, benessere, occupazione per la popolazione regionale.

Inoltre, le dinamiche di ingresso dall'esterno di nuove iniziative imprenditoriali e di nuove forze lavoro qualificate, non sembrano corrispondere pienamente alle opportunità di insediamento sul territorio e di inserimento lavorativo in realtà imprenditoriali dinamiche e innovative.

Il lavoro affidato a Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, quale ente strumentale alla Regione, prende le mosse dalla necessità di mettere maggiormente a valore i punti di forza del contesto regionale, agendo soprattutto da **catalizzatore e promotore delle risorse già presenti nel sistema**, da **interprete delle dinamiche in atto**, da **punto di raccordo tra gli attori**, da **interlocutore per nuove iniziative imprenditoriali**.

Agenzia agisce quindi come un promotore di idee per l'apertura del sistema a nuovi modi di coniugare politiche per la creazione di nuovo lavoro, per la ricollocazione di lavoratori, per lo sviluppo di impresa e per l'attrazione di nuovi investimenti. In tali ambiti, Agenzia promuove **progetti pilota** con gli attori del sistema regionale, anche sulla base di esperienze di successo sviluppate in altri territori.

In particolare per l'attrazione di investimenti Agenzia è il punto di accesso regionale qualificato per l'attrazione di investimenti in rete con tutti gli altri soggetti che gestiscono opportunità di insediamento.

Per favorire al massimo la capacità di attrazione della regione, Agenzia promuove e diffonde la conoscenza del tessuto produttivo, delle aree di insediamento, degli strumenti agevolativi e di tutti gli elementi che concorrono a influenzare le scelte di investimento delle imprese e l'attrazione di talenti.

Le attività affidate a Agenzia convergono inoltre verso la definizione di un piano industriale, un **business plan per il Friuli Venezia Giulia**, nel quale siano delineate le linee di intervento prioritarie da attuare per mettere pienamente a frutto i punti di forza della regione e investire sulla sintonizzazione della formazione e dei percorsi di inserimento nel mondo del lavoro con il *trend* di sviluppo dei fabbisogni occupazionali e di competenze del tessuto produttivo regionale. Tale analisi deve essere condotta incrociando tutti i dati disponibili e instaurando una connessione diretta, di lungo termine e non occasionale con i fabbisogni delle aziende, al fine di rendere occupabile la forza lavoro regionale già in essere, in formazione o in esubero e da rioccupare. Un piano industriale che sia un **quadro condiviso di impegni**, non solo per la Regione ma anche per gli altri attori del sistema regionale, partecipi del percorso di definizione del piano stesso.

Questo il senso di una transizione, da "fare sistema" ad **#essere sistema**, che il nuovo ente deve accompagnare.

Missione di Agenzia è raccordarsi con i fabbisogni del sistema produttivo per rendere sempre più coerenti, conosciute, fruibili e utilizzate le risorse messe a disposizione dal sistema regionale, e contribuire, così, nell'attuale congiuntura, a fronteggiare l'emergenza, e in prospettiva, a rendere concreti nuovi progetti di impresa e di lavoro.

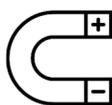
Per attuare il mandato affidato a Agenzia, assume particolare rilevanza il metodo adottato: per questo la stesura del Piano strategico è stata accompagnata da una fruttuosa interlocuzione con i principali portatori di interesse regionali, tra cui associazioni di categoria, sindacati, Cluster, consorzi di sviluppo economico locale.

Inoltre, sulla base delle notazioni raccolte in tale sede, è stato avviato un dialogo con uno spaccato significativo di imprese regionali, con la collaborazione dei Cluster e il supporto scientifico di PricewaterhouseCoopers - PwC, al fine di arricchire ulteriormente i punti di vista di cui tenere conto nell'avviare le attività del nuovo ente.

Dai contributi ricevuti sono emerse condivisione, legittimazione e aspettativa rispetto al progetto degli Assessorati al lavoro, formazione, istruzione e famiglia e alle attività produttive di creazione di un nuovo ente, Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa.

In attuazione degli indirizzi operativi approvati dalla Giunta regionale con deliberazione n. 1421/2019, al fine di dare attuazione alle competenze individuate nella legge regionale istitutiva n. 11/2009 istitutiva di Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa, in un processo di coordinamento e condivisione con il partenariato economico e sociale regionale, sono state quindi individuate una serie di **azioni strategiche prioritarie**, corrispondenti ad altrettanti **Moduli del Piano strategico**, cui si rinvia, che potranno essere successivamente integrati con altre azioni assegnate a Agenzia:

1. **ATTRARRE INVESTIMENTI PER RAFFORZARE I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI**
2. **CONOSCERE E UTILIZZARE LE OPPORTUNITÀ REGIONALI**
3. **FAVORIRE L'INNOVAZIONE CON LE PIATTAFORME DIGITALI**
4. **SINTONIZZARE LAVORO, FORMAZIONE E IMPRESA**
5. **S3: COORDINARE IL PROCESSO DI SCOPERTA IMPRENDITORIALE**



7.2 COSA



In base alla propria legge istitutiva, Agenzia opera a supporto della Regione nella programmazione, progettazione e indirizzo delle politiche occupazionali e di investimento del sistema imprenditoriale regionale, con particolare riguardo a:

- a) attuazione delle politiche, definite dalla Giunta regionale, a sostegno dell'attrattività del territorio e dell'imprenditoria regionale anche in vista del conseguimento di ricadute occupazionali positive;
- b) promozione delle condizioni localizzative ritenute idonee per attrarre investimenti nazionali e internazionali e per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali sul territorio regionale, prioritariamente negli agglomerati industriali, finalizzati anche alle ricadute occupazionali positive;
- c) analisi delle procedure e delle formalità relative all'accesso e allo svolgimento delle iniziative imprenditoriali regionali;
- d) coordinamento della gestione delle situazioni di crisi aziendale sul territorio regionale, al fine di promuovere e favorire processi di transizione imprenditoriale finalizzati alla salvaguardia del tessuto produttivo regionale e alla conseguente tutela dei livelli occupazionali;
- e) sviluppo di modalità efficaci di *governance* locale interattiva coinvolgendo ai vari livelli i soggetti istituzionali ed economici interessati, in particolare nelle attività di preparazione e progettazione di singole iniziative e portafogli di progetti, attraverso diverse forme e meccanismi operativi di comunicazione e coordinamento quali conferenze, comitati, tavoli tecnici e gruppi di lavoro tematici;
- f) coordinamento delle politiche di crescita imprenditoriale in termini dimensionali, di accrescimento tecnologico e di internazionalizzazione, finalizzate anche al conseguimento di ricadute occupazionali positive;
- g) promozione della professionalizzazione, del reintegro lavorativo e della formazione professionale, con particolare attenzione nei confronti dei lavoratori giovani e delle nuove professionalità derivanti dalla trasformazione produttiva digitale;

- h)** supporto all'attività degli organi collegiali e dei tavoli di concertazione competenti in materia di sviluppo economico e di lavoro previsti dalla vigente legislazione regionale, promuovendo la diffusione di modelli d'impresa a vocazione comunitaria e di esperienze partecipative di relazioni industriali;
- i)** promozione di iniziative per la valorizzazione della responsabilità sociale d'impresa;
- j)** osservazione e analisi, in collaborazione con le Amministrazioni competenti, dei fenomeni infortunistici e di lavoro sommerso e irregolare in regione sulla base della loro articolazione territoriale, settoriale e per dimensione aziendale, in vista dell'elaborazione di misure innovative di intervento finalizzate a contrastare tali fenomeni;
- k)** ideazione e attuazione di campagne di informazione mirate per le imprese e i lavoratori, per la diffusione della conoscenza degli strumenti esistenti finalizzati allo sviluppo economico e occupazionale;
- l)** supporto agli uffici regionali nella redazione dei programmi operativi comunitari.

Rispetto a tali competenze, la legge istitutiva richiede espressamente ad Agenzia di predisporre il **Programma di marketing territoriale**, documento strategico approvato dalla Giunta regionale volto a promuovere l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali.

Per assicurare l'attuazione del Programma di marketing territoriale, viene sottolineata l'importanza di avvalersi di adeguato **materiale promozionale e informativo**, nonché attraverso **pubblicazioni** su mezzi di comunicazione specialistici, potendosi avvalere a tal fine anche di esperti esterni all'Amministrazione regionale e della collaborazione dei consorzi regionali di sviluppo economico locale.

Ad Agenzia è affidato inoltre con deliberazione 30 maggio 2019, n. 883 il **coordinamento del processo di scoperta imprenditoriale**, processo continuo di definizione delle specializzazioni maggiormente promettenti al centro della Strategia di Specializzazione intelligente della regione (**S3**).

7.3 COME



Agenzia non agisce da sola, ma si mette a disposizione del sistema regionale per operare assieme verso obiettivi condivisi.

Nessuna organizzazione ha oggi infatti forze, persone e competenze sufficienti per realizzare tutte le azioni necessarie per lo sviluppo economico e occupazionale del territorio: solo passando da collaborare a “colavorare” e quindi da “fare sistema” ad #essere sistema, gli obiettivi divengono alla portata.

A tal fine saranno previste **convenzioni** con attori del sistema e attività da svolgere congiuntamente, come già avviato con i Cluster, con i consorzi di sviluppo economico locale, con Area Science Park, con Informest.

Inoltre, è fondamentale evitare che le azioni di Agenzia si sovrappongano o replichino attività già svolte dalla Regione o dagli altri attori del sistema, mentre è necessario garantire che siano rivolte a promuovere ed a potenziare gli effetti di tali attività già efficacemente portate avanti nel sistema.

Per assicurare la presenza diffusa e capillare di Agenzia sul territorio, oltre alla sede legale attivata a Trieste, saranno attivate unità pilota territoriali a Pordenone e Udine, e in prospettiva anche a Gorizia, ossia spazi dedicati per le attività da svolgere nei diversi territori regionali. Inoltre, in via sperimentale

e compatibilmente con la dotazione di personale, sarà disposta una presenza a cadenza mensile presso il Carnia Industrial Park, sperimentazione che potrà essere estesa anche ad altri attori del sistema.

La contaminazione con i punti di vista ed i fabbisogni del mondo produttivo potrà essere sviluppata anche prevedendo in via sperimentale una postazione di *coworking* presso la nuova sede di Agenzia, da mettere a disposizione per brevi periodi a start up regionali.

Nel merito, Agenzia tiene presenti i valori guida dello **sviluppo sostenibile** e dell'**economia circolare**, sia nel proprio agire quotidiano, sia nella trattazione delle questioni affidate, per soddisfare - in una visione olistica - i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle **future generazioni** di soddisfare i propri, tenendo presenti i profili legati alla crescita economica, all'inclusione sociale e alla tutela ambientale.

Attraverso tali parametri, l'obiettivo è concorrere ad una crescita qualitativa dell'economia regionale, che compone un possibile equilibrio tra risorse limitate, consumo, riciclo e riutilizzo nel processo produttivo e accompagna un cambiamento di paradigma da efficienza/massimizzazione/quantità a sostenibilità/ottimizzazione/qualità.

Nel portare avanti le proprie attività, Agenzia assicura, pertanto, particolare attenzione alle seguenti **dimensioni**:

- ✓ **Nuove generazioni**: un elemento cardine per un progetto che ha la finalità di aiutare il disegno di politiche di medio e lungo periodo, adeguate alle trasformazioni in atto. Non si può non tenere conto dei fabbisogni, delle aspirazioni e dell'immaginario delle nuove generazioni, che quegli scenari dovranno vivere ed interpretare;
- ✓ **Economia circolare**, come chiave di lettura privilegiata dello sviluppo economico sostenibile;
- ✓ **Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGS dell'ONU)**, per soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri, è importante armonizzare crescita economica, inclusione sociale e tutela dell'ambiente. A tal fine, le Nazioni Unite promuovono la condivisione e diffusione di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile che Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa promuove sia nella sua attività interna, sia nelle attività di supporto a progetti pilota e nell'accompagnamento di nuovi investimenti. Un tanto, anche in considerazione dei più recenti orientamenti della Commissione europea che vanno nella medesima direzione (*European Green Deal*).

Di seguito una sintesi dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile che, essendo molto ampi, non si prestano ad essere tutti parimenti perseguiti anche in considerazione della *Missione* di Agenzia, ma che forniscono comunque una linea di condotta cui aderire, in linea con l'elaborazione in corso della Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile del Friuli Venezia Giulia, rispetto alla quale si rinvia al sito <https://agenda2030.fvg.it/>:

1. Povertà zero: porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
2. Fame zero: porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. Salute e benessere: assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
4. Istruzione di qualità: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva e opportunità di apprendimento per tutti;
5. Uguaglianza di genere: raggiungere l'eguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
6. Acqua pulita e igiene: garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;

7. Energia pulita e accessibile: assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. Lavoro dignitoso e crescita economica: incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. Industria, innovazione e infrastrutture: costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
10. Ridurre le disuguaglianze: ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni;
11. Città e comunità sostenibili: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
12. Consumo e produzione responsabili: garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. Agire per il clima: promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
14. La vita sott'acqua: conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
15. La vita sulla terra: proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;
16. Pace, giustizia e istituzioni forti;
17. Partnership per gli obiettivi: rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

In particolare, l'ISTAT nel suo report di giugno 2019¹ sugli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile* ha analizzato la nostra regione rispetto ai target posti da Agenda 2030. Ciò che emerge è che la regione si pone al di sopra della media nazionale nella transizione verso un modello economico, sociale ed ambientale sostenibile, anche se diversi indicatori possono essere migliorati.

Agencia collabora, quindi, anche nella definizione, attualmente in corso, della Strategia regionale di sviluppo sostenibile, con l'impegno ad adeguare il presente Piano a tale Strategia, non appena definita. La presente tabella è tratta dal sito <https://agenda2030.fvg.it/>

¹ https://www.istat.it/it/files//2019/04/SDGs_2019.pdf



Internamente, Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa si ispira alle organizzazioni **teal**, promuovendo l'autorganizzazione, la responsabilità, la condivisione di valori, la circolazione delle informazioni e la messa a disposizione delle conoscenze e delle competenze. Tale orientamento è in linea con la promozione, da parte della Regione, di una maggiore partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese.

L'idea organizzativa, in fase di sviluppo, ruota attorno a una struttura snella e dinamica con una solida base amministrativa ed un'operatività aperta alle collaborazioni, flessibile e integrata con professionalità esterne per quanto concerne le attività affidate (promozione, analisi, attrazione investimenti, elaborazione strategie ecc.).

In linea con lo sviluppo di nuove concezioni organizzative, alla rigida definizione di procedure e ruoli viene affiancandosi (in modo preponderante nella parte operativa) una maggiore fluidità nelle modalità di lavoro, aprendo a ciascun collaboratore la possibilità di prendere parte alle diverse attività anche grazie alla condivisione con tutto il gruppo di lavoro del quadro complessivo delle strategie in atto, delle attività e delle informazioni.

In questo modo, l'obiettivo è rendere l'ente reattivo e pronto a collaborare sulle diverse tematiche con un approccio sistemico e non settoriale, in linea con la complessità del contesto esterno, e con le più avanzate concezioni che vedono per le organizzazioni, nel contesto della complessità dell'attuale contesto economico e sociale, la necessità di agire come veri e propri organismi, capaci di recepire i segnali dell'ambiente e di adattare a questi le proprie attività.

Restando nella metafora, e volendo vedere Agenzia come un organismo che adatta le proprie risorse e le proprie azioni al contesto, ad un cuore amministrativo centrale che garantisce la trasmissione delle risorse a tutti gli organi corrispondono azione (attrazione investimenti), parola (comunicazione e promozione) e pensiero (analisi, indirizzi, approfondimenti, ricerche), alimentati di volta in volta da risorse interne, collaborazioni, "colavoro", azioni congiunte a seconda delle priorità e degli obiettivi contingenti e di medio e lungo periodo individuati.

Per sperimentare nuovi approcci alle problematiche affidate, che possano condurre a soluzioni innovative, verranno utilizzati nuovi strumenti, tra cui la metodologia del **design thinking**, o le tecniche sviluppate con **Leggo Serious Play** ed altre.

7.4 CHI



Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa è un **ente pubblico non economico funzionale** della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, avente personalità giuridica di diritto pubblico, dotato di autonomia gestionale, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria e sottoposto alla vigilanza e al controllo della Regione.

Attualmente **Agenzia** opera con un team ristretto e qualificato che **collabora** attivamente **con tutti i soggetti del territorio**, sullo stesso piano, integrando le proprie attività e condividendo visioni di sviluppo e progetti concreti.

Sono **organi** dell'Agenzia il Direttore generale e il Revisore unico dei conti.

Il **Direttore generale** ha la rappresentanza legale dell'ente ed è responsabile del raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Giunta regionale e della gestione dell'Agenzia e svolge le seguenti funzioni:

- a) adotta il bilancio annuale e pluriennale di previsione e il rendiconto generale;
- b) adotta il Piano strategico di durata triennale e il Piano operativo annuale sulla base degli indirizzi definiti dalla Giunta regionale e redige la relazione sulla gestione;
- c) ha la rappresentanza in giudizio dell'Agenzia con facoltà di conciliare e transigere;
- d) adotta il regolamento concernente l'ordinamento, l'assetto organizzativo, il funzionamento dell'Agenzia;
- e) dirige la struttura, ne assicura la funzionalità e garantisce la realizzazione del Piano strategico assumendo le conseguenti iniziative;
- f) provvede alla gestione del personale e alla stipula dei contratti individuali di lavoro;
- g) trasmette gli atti soggetti al controllo della Direzione centrale competente in materia di lavoro e formazione che provvede, d'intesa con la Direzione centrale competente in materia di attività produttive, al successivo inoltro alla Giunta regionale.

Il **Revisore unico dei conti** esercita funzioni di controllo e, in particolare, svolge i seguenti compiti:

- a) verifica la regolare tenuta della contabilità e la corrispondenza del rendiconto generale alle risultanze delle scritture contabili;
- b) accerta almeno ogni semestre la consistenza di cassa e può chiedere notizie al Direttore generale.
- c) esprime parere sul bilancio di previsione annuale e pluriennale;

Agenzia si può avvalere, inoltre, di un **Comitato scientifico** composto da cinque esperti in materia di economia e lavoro, con funzione di consultazione strategica e di sostegno alle attività di promozione dello sviluppo economico e occupazionale della regione.

Agenzia opera insieme a:

- Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia
- Consorzi sviluppo economico locale
- Cluster
- Centri per l'impiego
- Università
- Enti di formazione
- Parti economiche e sociali
- Parchi tecnologici e Centri di ricerca
- Incubatori d'impresa
- CCIAA
- Porti e Interporti
- Friulia, FINEST, Mediocredito FVG
- ICE
- Invitalia
- ARPA

... e con tutti i soggetti che operano ad ogni livello per sviluppare opportunità di crescita della società e dell'economia regionale

7.5 DAL PROGETTO DI AGENZIA ALLO START UP

La prima linea operativa individuata dalla Regione riguarda **l'adozione degli atti di programmazione e organizzazione: bilancio, piano strategico, piano operativo, regolamento di organizzazione.**

Si ritiene che tali atti debbano accompagnare la reale fattibilità del progetto di Agenzia, come sopra descritto, in vista della realizzazione delle azioni strategiche costituendo una sorta di azione strategica preliminare, che consiste nella costruzione di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa in modo che possa fare fronte, con le risorse disponibili, al mandato ricevuto.

In questa fase di start up, mutuamo il motto di una start up della nostra regione "Orto in tasca" per affrontare proattivamente la fase critica di avvio:

F.A.R.E.

Formarsi e formare

Attivarsi verso il mondo

Reagire agli stimoli esterni

Essere esseri umani, guardare agli altri, instaurare relazioni per progredire.

Si illustrano quindi di seguito gli interventi da intraprendere per dare concretezza al progetto.

BILANCIO

Il bilancio sarà impostato al fine di attuare le azioni strategiche individuate. Il budget di partenza previsto per l'annualità 2020, pari a 500 mila euro, sarà destinato all'attuazione delle azioni strategiche, ad azioni pilota in tali ambiti, al reperimento di supporti esterni in termini consulenziali e di personale somministrato.

Inoltre, l'ulteriore dotazione pari a circa 3 milioni di euro, costituisce un'entrata vincolata alla realizzazione del potenziamento, anche infrastrutturale, dei Centri per l'impiego e sarà destinata ai soggetti attuatori individuati dalla Giunta regionale.

REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE

La stesura del regolamento di organizzazione terrà conto della opportunità di declinare nello stesso, per quanto compatibile con la natura di ente pubblico di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, modalità di lavoro mutate dalle esperienze delle organizzazioni *teal*.

PERSONALE

Attualmente il personale di Agenzia è pari a undici unità, per maggior parte con un background significativo nel settore del supporto alle attività produttive.

La proposta organizzativa, prevede di attuare le attività previste dal Piano strategico ampliando il gruppo di lavoro fino al massimo di venti unità di personale, con competenze adeguate a seguire le varie linee di azione.

Sarà altresì valutata la possibilità di sostenere l'attuazione del Piano strategico anche con cofinanziamenti per specifici progetti da parte di altre istituzioni regionali, nonché nazionali ed europee.

Nel Piano operativo si darà atto di quanto immediatamente cantierabile in base al personale a disposizione e alle collaborazioni avviate con il sistema regionale.

Tale indicazione sarà aggiornata mano a mano che si completerà la dotazione organica dell'ente.

#ESSERE SISTEMA

La modalità operativa di Agenzia è improntata a "colavorare" sui vari temi con gli attori del sistema regionale, contribuendo a promuoverne le attività. In questo senso, sono già avviate le attività con Consorzi di sviluppo economico locale, Cluster, Area Science Park per la S3, Informest, oltre che, in modo immanente e trasversale a tutte le azioni, con la Regione.

Proseguendo in tale direzione, si proporranno convenzioni per le singole attività anche ad altri soggetti del sistema, come illustrato in ciascuna azione strategica. Il dettaglio delle organizzazioni con cui attuare le azioni strategiche sarà indicato nel Piano operativo, anche sulla base delle adesioni e convenzioni.

SEDE

Ad un primo periodo di attività presso la sede provvisoria della Direzione centrale infrastrutture e territorio, seguirà a breve lo spostamento nella prima sede dell'Agenzia, in Via Sant'Anastasio a Trieste, fino alla messa a disposizione della sede di Via San Nicolò sempre a Trieste.

Per l'allestimento di tale sede è prevista una specifica progettualità al fine di sperimentare forme di contaminazione con start up ivi ospitate temporaneamente. Ulteriori sedi di rappresentanza saranno messe a disposizione sia a Udine sia a Pordenone.

TOOLS

Verrà messo a disposizione di Agenzia un sistema CRM per gestire le varie attività in modo sinergico e consentire a tutti i funzionari di tracciare le proprie attività in modo da rendere più fluida la condivisione di informazioni e la possibilità di cooperare sui vari temi.

Attraverso tale sistema sarà altresì possibile fornire report periodici alla Regione.

Sarà messo a punto un piano di formazione specifico, da estendere eventualmente alla rete delle competenze, in materia tra l'altro di attrazione investimenti, inglese tecnico, nuovi strumenti per le *public policy*.

Inoltre, al fine di accompagnare la crescita delle professionalità amministrative, che devono gestire a 360 gradi le attività dell'ente, è avviata la collaborazione con ComPA FVG - Centro di competenza per la Pubblica Amministrazione per la formazione in materia contabile e amministrativa (appalti e *spending review*). Agenzia valuta di estendere tale collaborazione anche alle tematiche organizzative per accompagnare la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi.

#essere sistema

ALLEGATI

PIANO STRATEGICO

2020-2022

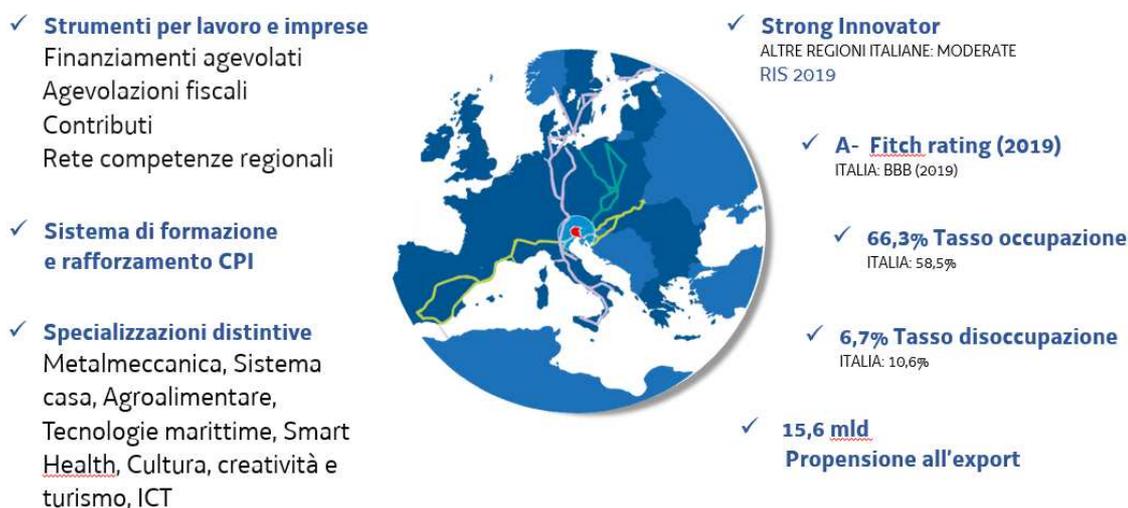
AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

ALLEGATO I - SINTESI ELEMENTI DI CONTESTO

I principali elementi del contesto regionale fanno emergere, da un lato, come la regione presenti indicatori favorevoli rispetto agli indici nazionali di riferimento, e, dall'altro lato, come sia necessario intensificare gli sforzi per riportare le dinamiche al livello delle regioni più performanti in ambito europeo, in linea con le potenzialità del territorio.

Fig.1 – principali elementi che caratterizzano il Friuli Venezia Giulia

Friuli Venezia Giulia



Da questo punto di vista, è significativo ricordare che il Friuli Venezia Giulia si caratterizza comunque per essere l'unica regione italiana che si classifica quale "innovatore forte" in base al *Regional Innovation Scoreboard 2019*, segno che vi sono le premesse, a partire dal sistema dell'innovazione, per confrontarsi a livelli europei.

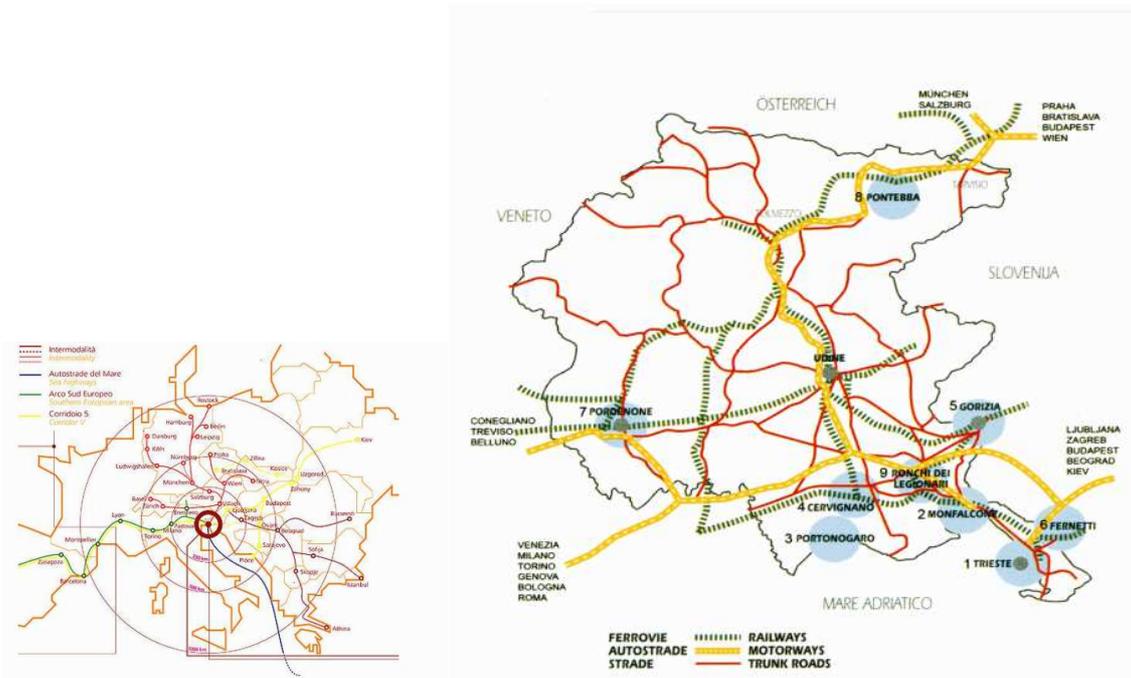
A livello nazionale, la Regione si caratterizza per un *rating* complessivo migliore rispetto a quello italiano, che conferma la stabilità economica del Friuli Venezia Giulia ed evidenzia, quali elementi di merito, il basso livello di indebitamento dell'Amministrazione regionale e la gestione virtuosa dell'autonomia finanziaria.

La Regione ha sviluppato inoltre un sistema di strumenti agevolativi, a supporto dei lavoratori e delle imprese, ancorché non sempre adeguatamente conosciuto. Questo rappresenta senz'altro uno degli aspetti target dell'azione strategica del Piano. All'azione regionale si affiancano molte ulteriori iniziative di supporto da parte di diversi attori del sistema (associazioni, camere di commercio, singoli comuni ecc).

La presenza di **specializzazioni distintive** nei diversi settori della Metalmeccanica, del Sistema casa, dell'Agroalimentare, delle Tecnologie marittime e della *Smart Health* FVG, nonché lo sviluppo del settore culturale e creativo, consentono di avere un punto di partenza da cui avviare i ragionamenti circa le potenzialità presenti e future dei settori produttivi al fine di verificare le possibili nicchie di specializzazione che presentano maggiori opportunità, ovvero ambiti di specializzazione futuri che, a partire da quelle presenti, possono avviarsi e contribuire a future fonti di benessere e di maggiore occupazione.

Il territorio regionale risulta altresì dotato di un buon sistema di collegamenti interni, ed è posto all'incrocio tra importanti direttrici di traffico e infrastrutture europee.

Tuttavia, importanti elementi devono essere sviluppati per esprimere appieno le potenzialità di hub logistico verso il centro e sud Europa, nonché le potenzialità legate ai trasporti marittimi.



1.1 Focus: imprese

Al 30 giugno 2019 risultano attive complessivamente 89.412 imprese su 102.166 registrate al Registro delle imprese, in calo di 866 unità (pari allo 0,97%) rispetto al 2018.

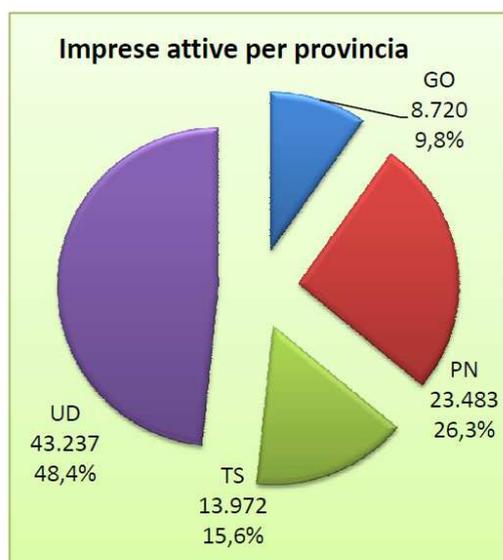
Fig.2 – imprese in Friuli Venezia Giulia al 30/06/2019. Fonte: elaborazione dati InfoCamere

Imprese registrate per status - 30/06/2019		
status	val. ass.	val. %
Attive	89.412	87,5%
Sospese	304	0,3%
Inattive	7.195	7,0%
con Procedure conc.	1.820	1,8%
in Scioglimento o Liq.	3.435	3,4%
imprese registrate	102.166	100,0%
Fonte: elaborazione dati InfoCamere		

Nel primo semestre 2019, si sono registrati 672 **scioglimenti e liquidazioni volontarie**, il 10% in più rispetto a un anno prima. Invece, i **fallimenti** aperti (56) rappresentano il 19% in meno rispetto al primo semestre 2018. I concordati e gli accordi di ristrutturazione del debito sono 4, sostanzialmente in linea con il dato 2018 (erano 5).

Circa la metà delle imprese attive in Friuli Venezia Giulia sono insediate nella provincia di Udine, il 26,3% a Pordenone, il 15,6% nell'area di Trieste e quasi il 10% in provincia di Gorizia.

Fig.3 – imprese attive per provincia al 30/06/2019. Fonte: elaborazione dati InfoCamere



Nel primo semestre 2019, le **iscrizioni** di nuove imprese sono state 3.101, in calo dell'8,1% rispetto al 1° semestre 2018.

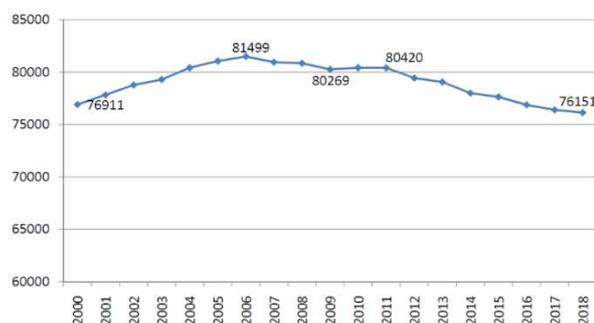
Le **cancellazioni** sono state 3.513, in aumento del 6,0% rispetto al 1° semestre 2018 (+73 d'ufficio), con un **saldo negativo** di 412 imprese.

Entrando nel dettaglio, si nota come le società di capitali registrano un saldo positivo di nuove iscrizioni di 242 nuove imprese, mentre le imprese individuali sono la forma societaria che ha sofferto maggiormente, con un saldo negativo di ben 491 unità. Questo andamento rispecchia il *trend* in atto a partire dagli anni 2000, che vede la contrazione delle imprese individuali e delle società di persone e un costante aumento delle società di capitali che permangono prima e dopo la crisi.

Fig.4 – imprese per forma giuridica e settore nel primo semestre 2019. Fonte: elaborazione dati InfoCamere

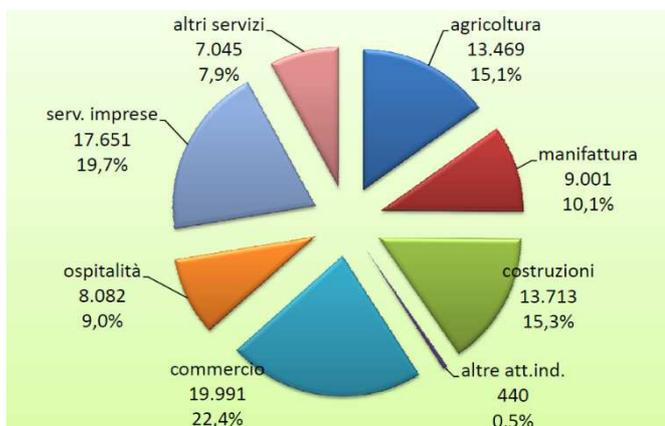
Iscrizioni, cessazioni e saldi per classe di forma giuridica				Iscrizioni, cessazioni e saldi per settore economico			
classe F.G.	iscrizioni	cessazioni	saldi	settore	iscrizioni	cessazioni	saldi
società di capitali	679	437	242	agricoltura	263	474	-211
società di persone	231	384	-153	industria	194	299	-105
imprese individuali	2.145	2.636	-491	costruzioni	487	660	-173
altre forme	46	56	-10	commercio	536	855	-319
totale imprese	3.101	3.513	-412	turismo	275	346	-71
				trasporto e sped.	35	76	-41
				credito e assic.	87	77	10
				servizi alle impr.	454	412	42
				altri settori	280	218	62
				n.c.	490	96	394
				totale	3.101	3.513	-412

Fig.5 – imprese attive in Friuli Venezia Giulia al netto dell'agricoltura nel periodo 2000-2018. Fonte: elaborazione dati InfoCamere



Fonte: InfoCamere

Fig.6 – I settori economici. Imprese attive al 30/06/2019. Fonte: Elaborazione dati InfoCamere



La percentuale delle imprese attive nel settore industriale in senso lato (compresa l'edilizia) sul totale delle imprese attive al 30/06/2019 è pari al 25,9% e rappresenta una specializzazione importante del territorio regionale. Il commercio è pari al 22,4%, l'agricoltura 15,1% e i servizi 36,6%. Nel manifatturiero operano circa 9.000 imprese, ed è il settore che incide maggiormente, per circa il 98%, sul totale delle esportazioni regionali.

1.2 Focus: esportazioni

Un'altra importante variabile, la dinamica delle esportazioni, consente di individuare quali produzioni hanno incrementato o perso quote di mercato a livello internazionale, indicando il consolidamento o la perdita di competitività dei settori regionali di specializzazione.

Fig.7 – Le esportazioni per tipologia merceologica. Fonte Istat anno 2018

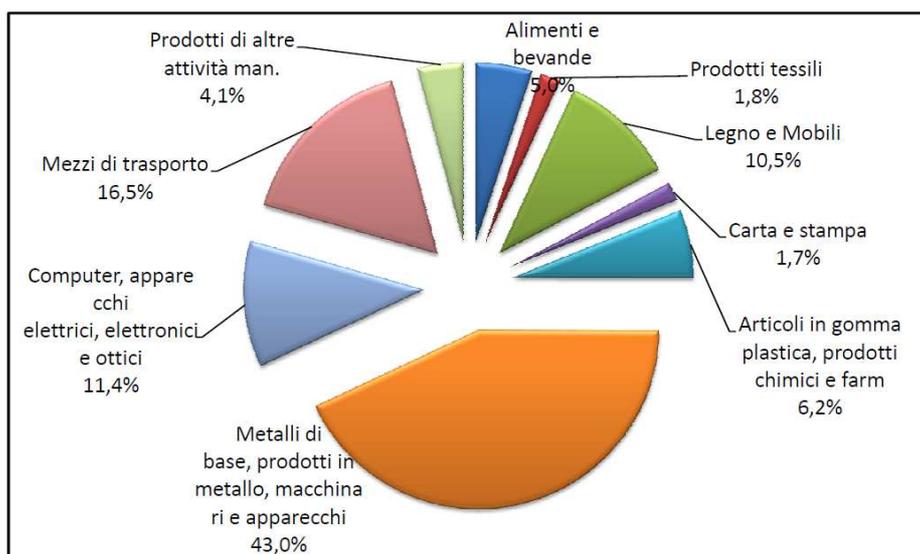
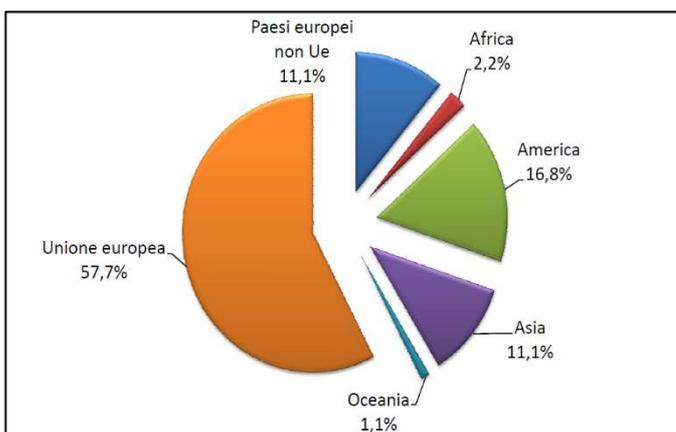


Fig.8 – Le esportazioni per destinazione. Fonte Istat anno 2018



Il mercato europeo si conferma come il principale mercato di riferimento per le esportazioni del Friuli Venezia Giulia, anche se si registrano con variazioni significative in relazione alle tipologie di merce prese in considerazione. Ad esempio, i principali mercati per il settore **legno-arredo** sono la Gran Bretagna (20%), la Francia (15%) e la Germania (15%) mentre per l'**agroalimentare** sono la Germania (19%), gli Stati Uniti (11%) e la Francia. Per le esportazioni di **navi**

ed imbarcazioni (più che raddoppiate negli ultimi 5 anni) i mercati principali sono gli Stati Uniti (64%) e la Svizzera (33%). Le esportazioni del Friuli Venezia Giulia, con una dinamica di crescita continua a partire dal 2014, hanno raggiunto nel 2018 il valore di oltre 15,6 miliardi di euro, importo che vede recuperati e superati i valori precrisi (13 miliardi di euro nel 2008).

1.3 Focus: occupazione

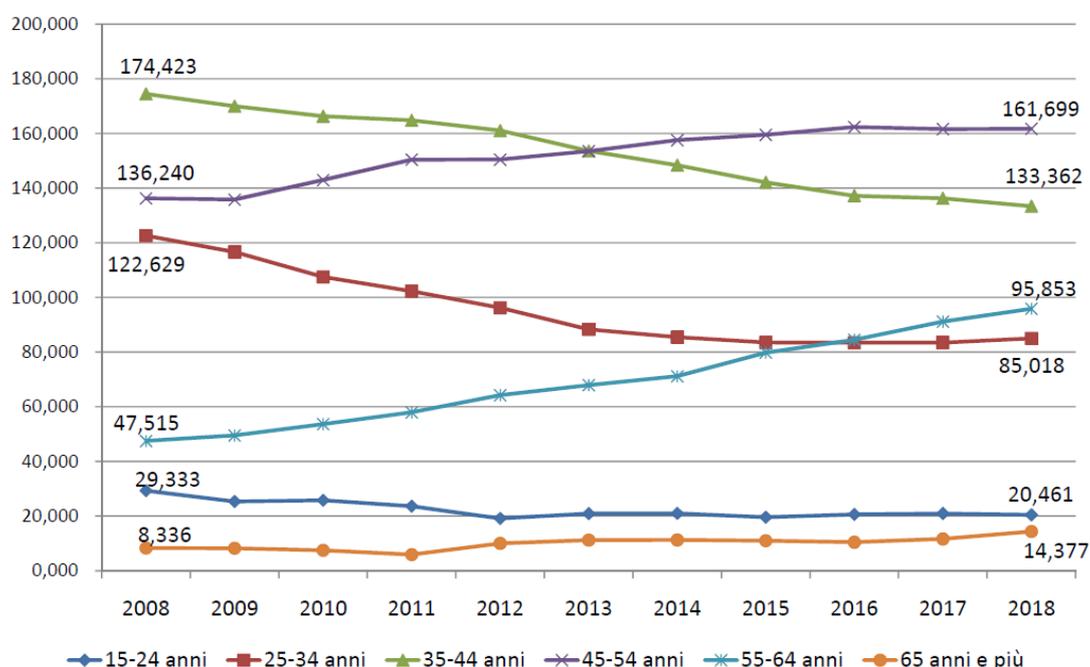
L'occupazione continua il trend positivo e si evidenzia come nel 2018:

- aumenta la forza lavoro e il tasso di attività passa da 70,5% (2017) a 71,1% (2018);
- gli inattivi diminuiscono del 2% (28,9% 2018);
- aumentano gli occupati (+0,9%), soprattutto donne (+1,9%).

Nel 2018 gli occupati sono oltre 511.000 e il tasso di occupazione complessivo passa da 65,7% del 2017 al 66,3% (quello femminile è pari al 59,5% e quello maschile è pari al 73%).

Si registra in particolare un aumento della forza lavoro femminile, sia in termini di tasso di attività (+1,9%) sia come incidenza delle donne sul totale degli occupati.

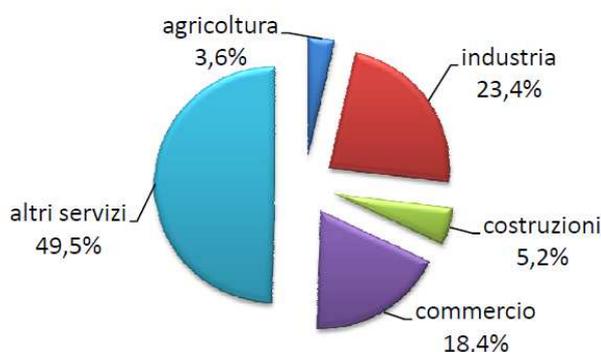
Fig.9 – Occupazione per fasce d'età. Fonte Istat - anno 2018



Per quanto riguarda l'occupazione giovanile, si conferma la maggiore difficoltà per i giovani soprattutto alla luce delle riforme pensionistiche e della curva demografica.

Si registra, infatti, nel periodo 2008-2018 un aumento degli occupati riferiti alle classi d'età 45-54 anni (+18,7%), 55-64 anni (quasi raddoppiati in 10 anni) e 65 anni e più (+72,5%), mentre le fasce più giovani perdono occupazione: -30% nella fascia 15-24 anni, -30,7% nella fascia 25-34 anni e -23,5% nella fascia 35-44 anni.

Fig.10 – Occupati per settore di attività economica. Fonte Istat - anno 2018



In generale, il Friuli Venezia Giulia si caratterizza per un'occupazione nel settore dell'industria in senso stretto (23,4%) più elevata rispetto alla media nazionale (20%), seppur in diminuzione a partire dal 2013 (-13%). Gli occupati negli altri settori di attività economica sono aumentati ed in particolare, in agricoltura sono aumentati del +38,5% rispetto al 2013.

Gli INATTIVI - focus

Definizione: comprendono le persone che non fanno parte delle forze di lavoro, ovvero quelle non classificate come occupate o in cerca di occupazione.

Quantità: nel 2018 gli inattivi ammontano complessivamente a 216.212, il 13,3 % in meno rispetto al 2008.

Il tasso di inattività diminuisce di tre punti percentuali (da 31,9% a 28,9%) e interessa soprattutto le donne (da 40,7% a 35,2%).

Genere: il 60% sono donne (-17% negli ultimi 10 anni; -6,8% gli uomini).

Titolo di studio: il 51% ha al massimo la licenza media (-31% rispetto al 2008); i diplomati son aumentati del 39% e i laureati del 10%.

Dove: diminuiscono in tutte le province, ma in misura più rilevante a Trieste (-20%) e a Udine (-15%).

I DISOCCUPATI - focus

Definizione: comprendono le persone non occupate tra i 15 e i 74 anni che:

- hanno effettuato almeno un'azione attiva di ricerca di lavoro nelle quattro settimane che precedono la settimana di riferimento e sono disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive;
- oppure, inizieranno un lavoro entro tre mesi dalla settimana di riferimento e sarebbero disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive, qualora fosse possibile anticipare l'inizio del lavoro.

Quantità: nel 2018 i disoccupati ammontano complessivamente a 36.621, erano 23.091 nel 2008. Circa la metà sono disoccupati precedentemente occupati.

Il tasso di disoccupazione nel 2008 era del 4,3% mentre è del 6,7% nel 2018.

Genere: il 54,6% sono donne (+35% negli ultimi 10 anni; i disoccupati uomini sono raddoppiati).

Titolo di studio: il 51% sono diplomati disoccupati e sono raddoppiati nell'arco di 10 anni; il 35% ha al massimo la licenza media (+16% dal 2008); i laureati disoccupati salgono da 3.170 (2008) a 5.235 del 2018.

Dove: aumentano in tutte le province, ma in misura più rilevante a Trieste e a Udine (oltre il 75%), meno a Pordenone (20%).

ALLEGATO II - RELAZIONE ATTIVITÀ AGOSTO 2019 – FEBBRAIO 2020



Oggi **Agenzia** è in fase di **start up**, con un **mandato forte** e un **socio fondatore importante**, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, sotto il coordinamento di due importanti Assessorati:

- Assessorato lavoro, formazione, istruzione e famiglia;
- Assessorato attività produttive.

A seguito della nomina della Direttrice generale (agosto 2019) e dell'approvazione da parte della Giunta regionale dei primi indirizzi operativi (DGR 1421/2019), nel 2019 si è dato avvio concreto alle attività.

Ad oggi, è pronto il testo del **PIANO STRATEGICO di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa**, che tiene conto degli **indirizzi della Giunta** e delle **consultazioni** di sindacati, associazioni, Cluster, consorzi di sviluppo economico locale, imprese, per un totale di oltre 250 interlocuzioni.

Sono **avviate tutte le attività affidate**, con l'impegno della dotazione iniziale di fondi pari a 300 mila euro e la redazione del bilancio 2020 in corso.

Nei primi sette mesi di attività si sono quindi poste tutte le condizioni per lo sviluppo delle attività di Agenzia secondo quanto previsto dalla legge istitutiva e dagli indirizzi di Giunta.

In concreto:

1. Sono stati **incontrati gli stakeholder** rilevanti del territorio, per spiegare il progetto e condividere possibili sinergie;
2. È stato **costituito il primo gruppo di lavoro**, nella sede di Via Carducci a Trieste;
3. È stata individuata la nuova **sede** in Via San Nicolò a Trieste, e allocati i fondi per la ristrutturazione (pari a 110 mila euro)
4. È stata individuata la sede provvisoria in Via Sant'Anastasio, in cui è prossimo il trasferimento;
5. È stato assegnato il **codice fiscale** e la **posizione INAIL** all'ente;
6. In linea con le attività affidate a Agenzia sono stati **impegnati i fondi di avvio** pari a 300 mila euro per:
 - a. **Attrazione investimenti**: supporto tecnico-specialistico per l'analisi del posizionamento strategico della regione Friuli Venezia Giulia in termini di attrattività e competitività;
 - b. **Diffusione delle opportunità regionali e logo e immagine coordinata di Agenzia**: servizio tecnico-specialistico per la definizione di un Piano di comunicazione;
 - c. **Rilevazione fabbisogni occupazionali e di competenze**: contratto di collaborazione con esperto e convenzione con Informest;
 - d. **Ecosistema digitale**: contratto di collaborazione con esperto e convenzione con Informest;
 - e. **Strategia di specializzazione intelligente (S3)**: supporto scientifico da parte di Area Science Park in materia di revisione ed aggiornamento delle politiche regionali per l'innovazione e convenzioni con i Cluster in fase di definizione;

- f. **Somministrazione** di personale tramite adesione al contratto quadro della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia per la fornitura di personale somministrato;
 - g. **Bilancio e contabilità**: contratto per supporto di un fiscalista per gli adempimenti contabili e fiscali obbligatori;
 - h. **Adempimenti per gare e appalti**: consulenza legale di supporto al RUP;
 - i. **Formazione specialistica** in materia organizzativa e di public policy.
7. È stato realizzato il **sito dell'Agenzia**, recentemente pubblicato
 8. Sono stati disposti tutti gli adempimenti informatici e **rilasciati i gestionali regionali, tra cui GIFRA, Sistema decreti, ASCOT per il bilancio, sistema fatturazione, MIF, e-Appalti FVG**
 9. È stata **bandita una posizione organizzativa**, ora in fase di selezione
 10. È stata avviata l'attività di rilascio di un gestionale per Agenzia, in modo da tracciare tutte le attività e dare una adeguata **reportistica** alla Regione;
 11. È stato completato il **PIANO STRATEGICO** dopo le consultazioni che hanno coinvolto più di 250 interlocuzioni con stakeholder e imprese
 12. In vista del Piano sono state effettuate **consultazioni** con sindacati, associazioni, Cluster, consorzi di sviluppo economico locale, imprese, queste ultime in occasione dell'evento organizzato il 31 gennaio u.s con la partecipazione dell'Assessore al lavoro formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia, Alessia Rosolen e Assessore alle attività produttive e turismo, Sergio Emidio Bini, e delle Direzioni centrali interessate
 13. È stato nominato il **RSPP** ed è stato adottato il **Documento di valutazione dei rischi (DVR)**
 14. In tema di **attrazione investimenti**, sono stati elaborati con i consorzi di sviluppo economico locale sei progetti strategici per nuovi insediamenti: i progetti sono stati già presentati a Roma l'11 febbraio 2020 ai 78 desk ICE presso la sede della Conferenza delle Regioni;
 15. Vi è stata la partecipazione ad eventi settoriali di attrazione investimenti (Meet in Italy – Smart Health, Trieste ottobre 2019)
 16. Sono proseguiti gli incontri con investitori e imprese interessate ad ampliare le proprie attività: ad oggi i dossieri più significativi trattati prevedono possibili assunzioni per oltre 700 unità;
 17. È significativamente aumentato il numero di visite al sito di Agenzia;
 18. È stata avviata la ricognizione della domanda di investimenti e una prima analisi del posizionamento del Friuli Venezia Giulia sul mercato internazionale è stata già illustrata agli stakeholder ed al Governo regionale;
 19. Sono partite le attività per la **rilevazione dei fabbisogni occupazionali e delle competenze**, in raccordo con la Direzione centrale lavoro;
 20. Per **S3** sono partite le attività con Area Science Park e i Cluster con una serie di riunioni e la stesura di un documento di metodologia (scadenza entro febbraio 2020);
 21. Per **Ecosistema digitale** sono partite le attività di ricognizione degli strumenti a favore di imprese e lavoro, con Informest e l'esperto incaricato
 22. È stata avviata l'attività per logo, immagine coordinata e strategia di comunicazione, **finalizzata alla diffusione delle opportunità regionali**: Agenzia ha già visionato tre proposte di immagine coordinata ed ha richiesto un'ulteriore proposta; è altresì in fase di elaborazione la Strategia di comunicazione

23. Sono state realizzate **due giornate di formazione per l'organizzazione** di Agenzia utilizzando Lego Serious Play; sarà realizzata una giornata di formazione su **design thinking**; ed è in fase di avvio la formazione in collaborazione con ComPA
24. Sono state **selezionati due collaboratori** con contratto di somministrazione, che inizieranno l'attività in questi giorni