



Agenzia Lavoro
& SviluppoImpresa
Friuli Venezia Giulia

BUSINESS PLAN

#essere sistema

PIANO STRATEGICO

2021-2023

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

Sommario

AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA	6
PERCHÉ.....	6
COSA.....	6
COME.....	8
DAL PROGETTO DI AGENZIA ALLO START UP E AL CONSOLIDAMENTO.....	11
1 LINEA STRATEGICA: ATTRARRE INVESTIMENTI PER RAFFORZARE I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI	16
1.1 AMBITI PRIORITARI DI RICERCA ATTIVA ATTRAZIONE INVESTIMENTI.....	16
1.2 PROGRAMMA DEL MARKETING TERRITORIALE.....	17
1.3 PROMUOVERE LE CONDIZIONI LOCALIZZATIVE	17
1.4 ANALIZZARE PROCEDURE E FORMALITÀ	18
1.5 GOVERNANCE LOCALE INTERATTIVA.....	19
2. LINEA STRATEGICA: DIFFONDERE E ACCOMPAGNARE	22
2.1 AGIRE NELL'IMMEDIATO: RACCORDO E ATTUAZIONE DI AZIONI PER FRONTEGGIARE L'EMERGENZA EPIDEMIOLOGICA.....	22
2.2 AGIRE NELL'IMMEDIATO: TEAM PER LA RIPRESA.....	22
2.3 CONOSCERE E UTILIZZARE LE OPPORTUNITÀ REGIONALI: STRATEGIA DI COMUNICAZIONE	23
2.4 CONOSCERE E UTILIZZARE LE OPPORTUNITÀ REGIONALI: CONOSCERE MEGLIO E UTILIZZARE DI PIÙ LE OPPORTUNITÀ CON AZIONI INFORMATIVE "SU MISURA"	23
2.5 CONNETTERE.....	23
2.6 NUOVI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE	24
3. LINEA STRATEGICA: SUPPORTO ALLE POLITICHE REGIONALI PER IL LAVORO E LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE	28
3.1 S3, COORDINARE IL PROCESSO DI SCOPERTA IMPRENDITORIALE	28
3.2 PARTECIPAZIONE AI TAVOLI DEL PARTENARIATO.....	28
3.3 RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI OCCUPAZIONALI E DI COMPETENZE.....	29
3.4 PIANO INDUSTRIALE.....	29
3.5 WELFARE AZIENDALE	29
3.6 KIBS	30
3.7 STARTUP.....	30
3.8 MADE IN FVG: GLI STUDENTI SCOPRONO LE IMPRESE	30
4. LINEA STRATEGICA: INNOVARE CON LA DIGITALIZZAZIONE	34
4.1 CRESCITA E DIFFUSIONE DELLA CULTURA DIGITALE	34
4.2 FAVORIRE L'INNOVAZIONE CON LA OPEN INNOVATION	34
4.3 PACCHETTI INFORMATIVI PERSONALIZZATI PER LE IMPRESE.....	35
4.4 FAVORIRE L'INNOVAZIONE CON ECOSISTEMA DIGITALE.....	35

#essere sistema

**DAL PROGETTO DI AGENZIA
ALLO START UP E
AL CONSOLIDAMENTO**

**PIANO STRATEGICO
2021-2023**
AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

PERCHÉ



Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa è stata istituita nel 2019 come progetto innovativo ed inedito nel panorama nazionale, promosso dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia e coordinato dall'Assessorato al lavoro, formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia e dall'Assessorato alle attività produttive e turismo.

Il fine perseguito con il nuovo ente è quello 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.

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**.

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.

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

COSA



In base alla **legge istitutiva** di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, **legge regionale 11/2009**¹, 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 a sostegno dell'attrattività del territorio e dell'imprenditoria regionale;

¹ Legge regionale 4 giugno 2009, n. 11 "Misure urgenti in materia di sviluppo economico regionale, sostegno al reddito dei lavoratori e delle famiglie, accelerazione di lavori pubblici.", come modificata dall'articolo 15 della legge regionale 28 dicembre 2018, n. 29 "Legge di stabilità 2019".

- b) promozione delle condizioni localizzative ritenute idonee per attrarre investimenti nazionali e internazionali e per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali sul territorio regionale;
- 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;
- 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;
- f) coordinamento delle politiche di crescita imprenditoriale;
- g) promozione della professionalizzazione, del reintegro lavorativo e della formazione professionale;
- h) supporto all'attività degli organi collegiali e dei tavoli di concertazione competenti in materia di sviluppo economico e di lavoro, 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 dei fenomeni infortunistici e di lavoro sommerso e irregolare in regione 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.

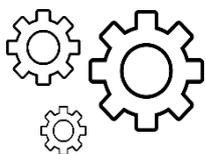
Rispetto a tali competenze, la legge regionale 11/2009, richiede espressamente all'Agenzia di predisporre il **Programma di marketing territoriale**, documento strategico approvato dalla Giunta regionale volto a promuovere l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali.

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, a tal fine potendosi avvalere anche di esperti esterni all'Amministrazione regionale e della collaborazione dei consorzi regionali di sviluppo economico locale.

All'Agenzia è stato affidato inoltre con deliberazione della Giunta regionale 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**).

Nuovi compiti derivano all'Agenzia dall'aggiornamento della legge regionale 9 agosto 2005, n. 18 "Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro" intervenuto nel 2020, e dalla legge regionale 22 febbraio 2021, n. 3 "Disposizioni per la modernizzazione, la crescita e lo sviluppo sostenibile verso una nuova economia del Friuli Venezia Giulia (SviluppoImpresa)", di seguito legge regionale 3/2021 (SviluppoImpresa).

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, con la Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA).

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 invece a promuovere ed a potenziare gli effetti di tali attività già efficacemente portate avanti nel sistema.

#ESSERE SISTEMA

è dunque il metodo di “colavoro” di Agenzia 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, SISSA, ARDIS (Agenzia Regionale per il diritto allo studio del Friuli Venezia Giulia), CATT (Centro di Assistenza Tecnica alle Imprese del Terziario S.r.l.), CATA (Centro di Assistenza Tecnica per le imprese Artigiane) e associazioni industriali per il Team per la ripresa, 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 tra cui:

- Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia
- Direzioni centrali interessate della Regione
- Consorzi di sviluppo economico locale
- Cluster
- Incubatori d'impresa
- Sindacati
- Centri per l'impiego
- Università
- Enti di formazione
- Centri studi
- Parti economiche e sociali
- Parchi tecnologici e Centri di ricerca
- Porti e Interporti
- Associazioni di categoria
- CCIAA
- Friulia, FINEST, Mediocredito FVG
- ICE
- INSIEL
- Invitalia
- Sistema di incentivazione
- Sistema del sapere
- Rete delle competenze regionali
- Imprese
- Organizzazioni e infrastrutture aperte (es: Lean Experience factory)
- ...

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

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.

Da questo punto di vista, particolarmente significativa è la collaborazione con l'Agenzia regionale per diritto allo studio ARDIS.

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 Lavoro & SviluppoImpresa assicura particolare attenzione pertanto alle seguenti **dimensioni**:

1. **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;
2. **Economia circolare**, come chiave di lettura privilegiata dello sviluppo economico sostenibile;
3. **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 del New Green Deal varato dalla Commissione europea e alla vigilia dell'attuazione del Piano nazionale per la ripresa e la resilienza, entrambi incentrati sugli obiettivi di sostenibilità.

In vista dell'approvazione della Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile, Agenzia ha analizzato le proprie attività indirizzandole verso il raggiungimento dei pertinenti obiettivi di sviluppo sostenibile. Inoltre, Agenzia ha aderito al progetto "Sostengo la sostenibilità" dell'Agenzia regionale per il diritto allo studio ARDIS.

Di seguito, in corrispondenza di ciascuna Azione strategica saranno indicati i pertinenti obiettivi di sviluppo sostenibile che la stessa può concorrere a realizzare.

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 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 etc).

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, volendo vedere l'Agenzia come un organismo che adatta le proprie risorse e le proprie azioni al contesto, a 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, sono stati utilizzati nuovi strumenti, tra cui la metodologia del **design thinking**, o le tecniche sviluppate con **Leggo Serious Play**.

Tutto ciò è stato trasposto nel Regolamento di organizzazione di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, adottato con decreto del Direttore generale n. 92 del 3 dicembre 2020 ed approvato con deliberazione dalla Giunta regionale n. 241 del 19 febbraio 2021.

Agenzia è stata selezionata con il progetto PA PEOPLE dalla SDA Bocconi School of Management, come caso di studio per l'innovazione organizzativa per l'edizione XI del Programma di Sviluppo manageriale "EMMAP" (Executive Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche).

Agenzia supporta il progetto "Going Teal", nato da un corso IRES finanziato dalla Regione a valere sul Fondo sociale europeo, per analizzare altri casi di studio tra imprese regionali.

CHI



Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa 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, come già dettagliato.

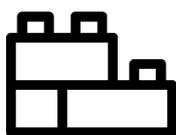
Sono **organi** dell'Agenzia il Direttore generale e il Revisore unico dei conti.

Il **Direttore generale** ha la rappresentanza legale dell'Agenzia, è responsabile del raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Giunta regionale e della gestione dell'Agenzia, adotta gli atti generali e dirige la struttura.

Il **Revisore unico dei conti** esercita funzioni di controllo e verifica sulla regolare tenuta della contabilità, nonché 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 regionale.

DAL PROGETTO DI AGENZIA ALLO START UP E AL CONSOLIDAMENTO



Il primo indirizzo individuato dalla Regione ha riguardato **l'adozione degli atti di programmazione e organizzazione di Agenzia:**

- a) bilancio;
- b) piano strategico;
- c) piano operativo;
- d) regolamento di organizzazione.

Tali atti hanno accompagnato la reale concretizzazione del progetto di Agenzia, in vista della realizzazione delle azioni strategiche costituendo una sorta di azione strategica preliminare. Oggi la sfida consiste nel consolidamento, dopo la fase di start up, di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa in modo che possa fare fronte, con le risorse disponibili, al mandato ricevuto.

Ci guida, anche nella fase di consolidamento, come in quella di start up, il motto di una start up della nostra regione "Orto in tasca" per affrontare proattivamente la sfida e non perdere la capacità di innovazione:

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 già intrapresi per dare concretezza al progetto.

Gli atti generali adottati:

a) bilancio

Il **Bilancio di previsione finanziario per gli anni 2020 – 2022, e per l'anno 2020 e i correlati Documento tecnico di accompagnamento e Bilancio finanziario gestionale** è stato adottato, con decreto del Direttore generale n. 43 del 30 luglio 2020, ed approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 1330 del 28 agosto 2020.

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

b) piano strategico

Il primo Piano Strategico di Agenzia (per il **triennio 2020 – 2022**) è stato adottato, con decreto del Direttore generale n. 13 del 25 marzo 2020, ed approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 549 del 9 aprile 2020, formulato 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 tessuto produttivo regionale, nel quale è stata inserita una nuova prioritaria azione strategica, "Agire nell'immediato", per fornire una risposta immediata agli operatori economici di fronte all'emergenza sanitaria contingente rendendo pertanto necessario curare i contenuti delle azioni strategiche già individuate e condivise per valorizzare il sistema regionale di cittadini, lavoratori e imprese sull'emergenza. In questa sede, il piano viene aggiornato, nuovamente con il prezioso contributo di un confronto aperto con stakeholder e imprese dei cluster.

c) piano operativo

È stato adottato, con decreto del Direttore generale n. 21 del 28 aprile 2020, ed approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 792 del 28 maggio 2020, il **piano operativo annuale per l'anno 2020** che costituisce il documento attuativo delle azioni strategiche contenute nel piano strategico ed individua gli interventi concreti ed operativi da completare per l'annualità di riferimento.

d) regolamento di organizzazione

La stesura del regolamento di organizzazione ha tenuto 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*. Il Regolamento è stato adottato con decreto del Direttore generale n. 92 del 3 dicembre 2020, e approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 241 del 19 febbraio 2021.

PERSONALE

Attualmente il personale di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa è pari a tredici unità, compreso il Direttore generale, 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 e 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.

SEDE

Dopo un primo periodo di attività presso la sede provvisoria della Direzione centrale infrastrutture e territorio, Agenzia si è trasferita nella nuova sede in Via Sant'Anastasio a Trieste, nelle more della messa a disposizione della sede di Via San Nicolò a Trieste.

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

TOOLS

È stato 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*.

ATTIVITÀ REALIZZATE NELLA FASE DI START UP

Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa è stata avviata da zero, ciò ha comportato, tra l'altro, la domanda di attribuzione del codice fiscale, l'individuazione della sede, la nomina del medico competente, la progettazione e messa in linea del sito web, lo studio e la progettazione dell'immagine coordinata, l'acquisizione e la formazione del personale, la richiesta di credenziali per l'iscrizione ad almeno trenta applicativi. Un'esperienza significativa anche per avere contezza a tutto tondo della estrema articolazione attuale della normativa e degli obblighi posti in capo ai soggetti pubblici, indipendentemente dalle dimensioni.

Sono state impegnate le risorse previste. Nel corso del 2020 si è dato avvio a 9 procedure di gara/selezione, di cui 5 affidamenti diretti, 3 adesioni ad un accordo quadro e una procedura negoziata senza bando.

Per quanto attiene all'attività di attrazione investimenti per rafforzare i settori produttivi, è stato definito il *targeting* e il posizionamento del FVG, è stata avviata una campagna di promozione della Regione sulla stampa estera e attraverso i *desk ICE*; sono stati curati 13 dossier più rilevanti.

Nell'ambito delle attività volte a favorire l'innovazione con le piattaforme digitali è stato consegnato il progetto "Ecosistema digitale"; mentre per sintonizzare lavoro, formazione e impresa sono state realizzate 7 analisi approfondite settoriali e 3 questionari (Ardiss, imprese, investimenti).

Per coordinare il processo di scoperta imprenditoriale – Strategia di specializzazione intelligente FVG (S3) è stato curato il coordinamento di 8 tavoli di lavoro, in vista dell'aggiornamento della strategia.

Grande impulso è stato dato anche alle attività volte a far conoscere, diffondere e utilizzare le opportunità regionali, con la predisposizione di almeno 200 informative alle imprese e 15 *webinar on line*, 2600 operatori coinvolti e il perfezionamento di un progetto con la SISSA per la realizzazione di una APP informativa per le imprese.

Infine, per l'attività agire nell'immediato (per fronteggiare l'emergenza sanitaria) è stato avviato il "Team per la ripresa" con CATT, CATA e le Associazioni industriali per affiancare le imprese.

Nel corso del 2020, Agenzia aveva, tra gli obiettivi specifici delle proprie azioni:

- 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.

Per raggiungere questi obiettivi, Agenzia ha sviluppato il progetto "Rilevazione dei fabbisogni occupazionali e di competenze" che ha prodotto gli studi elencati di seguito:

- a) Verso il domani come cambierà il mercato e il modo di lavorare;
- b) Economia e mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia dopo la crisi sanitaria;
- c) Approfondimenti di ambiti strategici per la regione:
 - ambito socio-sanitario;
 - ambito relativo agli esiti occupazionali dei destinatari di borse di studio in Friuli Venezia Giulia;
 - evoluzione del mercato e delle professioni delle imprese che hanno avuto accesso ai finanziamenti tramite il Fondo di Rotazione per le Iniziative Economiche (FRIE) e Friulia;
 - evoluzione del mercato del lavoro nei settori cantieristica, portuale, logistica e meccanica.

#essere sistema

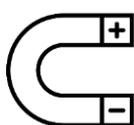
**ATTRARRE INVESTIMENTI
PER RAFFORZARE
I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI**

PIANO STRATEGICO

2021-2023

AGENZIA LAVORO & SVILUPPO IMPRESA

1 LINEA STRATEGICA: ATTRARRE INVESTIMENTI PER RAFFORZARE I SETTORI PRODUTTIVI REGIONALI



Il Friuli Venezia Giulia è un'ottima localizzazione per potenziali investitori, anche esteri, interessati ad avviare un insediamento produttivo, e allo stesso tempo garantisce 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.

1.1 Ambiti prioritari di ricerca attiva attrazione investimenti

La legge regionale 3/2021 (SviluppImpresa) all'articolo 60 stabilisce che Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa individua gli *ambiti prioritari di ricerca attiva degli investimenti* ai quali rivolgere le attività di attrazione investimenti.

Tali ambiti sono rilevanti ai fini della possibile concessione degli incentivi per l'insediamento a fronte di iniziative strategiche che prevedano un importante investimento (minimo 7 milioni di euro), impatto occupazionale (10 assunzioni full time a tempo indeterminato nel primo anno dall'avvio e ulteriori 20 nel triennio), impatto sull'indotto e vincolo di destinazione (7 anni).

Tali ambiti risultano inoltre rilevanti per le progettualità sviluppate nelle ulteriori seguenti casistiche previste dalla legge regionale 3/2021 (SviluppImpresa):

- 1) Interventi volti alla diffusione delle tecnologie additive e al sostegno delle Alpine Technologies (articolo 22);
- 2) Progetti di *open technology* per le imprese (articolo 24);
- 3) Riconversioni, *revamping* digitale e supporto per la ripartenza (articolo 40).

In vista dell'attivazione di ulteriori azioni per attrarre investimenti, Agenzia ha individuato, con decreto n. 52 del 29 aprile 2021, i seguenti ambiti prioritari di ricerca attiva degli investimenti verso i quali rivolgere le attività di attrazione, ferma restando la priorità per gli investimenti in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile:

- a) rami di attività di imprese di qualsiasi settore relativi alle funzioni aziendali:
 - 1) servizi alle imprese;
 - 2) ricerca e sviluppo;
 - 3) logistica e distribuzione;
 - 4) manufacturing;
- b) settori produttivi:
 - 1) ICT legata alla realizzazione di software, servizi informatici, piattaforme di intermediazione, creazione di contenuti digitali, data centres, telecomunicazioni;
 - 2) servizi professionali legati all'ingegneria;
 - 3) metalmeccanica legata a industria 4.0, ingegneria, consulenza tecnologica o per la digitalizzazione, macchinari, impianti e attrezzature industriali;
 - 4) scienze della vita legate al biofarmaceutico, e alle apparecchiature e dispositivi medicali;
 - 5) agroalimentare legato all'alimentare innovativo;

6) logistica.

1.2 Programma del marketing territoriale

Nel 2020 si è provveduto alla definizione del *vantaggio competitivo* del Friuli Venezia Giulia, per individuarne il *posizionamento* e il *target* di settori e Paesi di interesse, anche sulla base degli indirizzi del Governo regionale.

È stata inoltre effettuata anche un'analisi comparativa con l'esperienza omologa portata avanti dall'Agenzia per l'attrazione di investimenti della città di Toulouse (Francia), per un approfondimento sulle modalità organizzative per la realizzazione delle attività di attrazione investimenti.

Si rende ora necessario completare la definizione del *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 www.investinfg.it;
- 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.

1.3 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, 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 anche 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 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: si 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.

Si intende inoltre 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.

Infine, verrà valutata l'opportunità di collaborare anche con gli intermediari privati per segnalare le opportunità di investimento qualora non vi siano possibilità insediative nell'ambito prioritario degli agglomerati industriali e delle ulteriori aree progressivamente ricomprese nell'ambito di operatività dei Consorzi di sviluppo economico locale in base alla legge regionale 3/2021 (SviluppoImpresa).

1.4 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 regionali, 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.

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, anche in collaborazione con il Team per la ripresa.

1.5 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 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, attraverso diverse forme e meccanismi operativi di comunicazione e coordinamento quali conferenze, comitati, tavoli tecnici e gruppi di lavoro tematici.

In linea con l'obiettivo di #Essere Sistema, 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, Friulia, Finest, 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, Promoturismo. 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, etc.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

Si indicano di seguito i pertinenti indirizzi della Regione per l'attività di Agenzia, individuati dalla nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza Regionale approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 1710 del 13 novembre 2020:

- a) completamento dell'analisi degli scenari possibili per il posizionamento strategico della regione;
- b) approvazione del Programma di marketing territoriale e avvio della fase di progettazione di azioni per garantire il presidio (*retention*) degli investitori esteri già presenti in Friuli Venezia Giulia, al fine di mantenere ed espandere i loro investimenti esteri, nonché ad attrarne di ulteriori sul nostro territorio complementari alle catene di valore delle multinazionali già insediate in regione.

Per completezza, si riportano altresì i pertinenti indirizzi specifici di cui alla deliberazione della Giunta regionale n. 1421 del 9 agosto 2019, che individuavano le seguenti priorità per la fase di avvio dell'attività dell'Ente:

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

#essere sistema

DIFFONDERE E ACCOMPAGNARE

PIANO STRATEGICO

2021-2023

AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

2. LINEA STRATEGICA: DIFFONDERE E ACCOMPAGNARE



Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, con questa azione, ha l'obiettivo di diffondere e rendere più fruibili le opportunità regionali e di accompagnare le imprese nei progetti di sviluppo delle loro attività, nonché nei diversi procedimenti previsti dalla normativa di settore, snellendone e semplificandone l'utilizzo.

2.1 Agire nell'immediato: raccordo e attuazione di azioni per fronteggiare l'emergenza epidemiologica

Nel corso del 2020, Agenzia ha messo la propria attività al servizio del territorio e delle imprese, attraverso l'organizzazione di convegni ed incontri *on line* sulle misure agevolative regionali e nazionali per affrontare l'emergenza. Nello specifico sono stati coinvolti in modo diretto circa 2.600 imprese e operatori in 25 incontri online, di cui ben 15 nel periodo di *lockdown* e nelle prime fasi di emergenza.

Inoltre, nella seconda metà dell'anno, Agenzia ha coordinato la nuova stesura del disegno di legge "SviluppoImpresa" insieme al gruppo dirigente della Direzione centrale attività produttive. È stato, inoltre, fornito un contributo, nelle fasi più difficili dell'emergenza sanitaria, alla ricerca di fornitori di mascherine e DPI grazie alla propria rete di contatti internazionali, a sostegno della protezione civile e della Direzione centrale salute, politiche sociali e disabilità.

Agenzia intende proseguire l'attuazione dell'azione, contribuendo alla realizzazione di attività finalizzate a raccogliere e raccordare i fabbisogni delle imprese colpite dall'emergenza con gli strumenti attivabili, sia a livello locale sia a livello nazionale. Inoltre, sulla base delle indicazioni della Regione, può svolgere specifiche attività a favore del sistema produttivo rivolte a fronteggiare la situazione di emergenza.

2.2 Agire nell'immediato: Team per la ripresa

Al fine di 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 è stato elaborato, nel corso del 2020, un progetto mirato a costituire un gruppo di professionisti dedicato al supporto delle imprese.

Il progetto è stato avviato con la costituzione del **Team per la ripresa**, un pool di esperti per accompagnare le imprese nei diversi procedimenti previsti dalla normativa di settore, snellendone e semplificandone l'utilizzo, al fine di fornire un reale supporto nelle problematiche amministrative e migliorare così il rapporto con la Pubblica Amministrazione. Il progetto conta della partecipazione dei centri di assistenza tecnica regionali e delle associazioni di categoria dei settori industria, artigianato, commercio e terziario, maggiormente rappresentative a livello regionale.

È necessario sviluppare le attività del Team per la ripresa verso le imprese, nonché verso una formazione comune per meglio rispondere alle esigenze delle stesse. Inoltre, vengono riportate alle sedi decisionali regionali, le eventuali criticità riscontrate nelle procedure e le proposte di semplificazione e miglioramento continuo.

2.3 Conoscere e utilizzare le opportunità regionali: strategia di comunicazione

Al fine di integrare e potenziare le attività di diffusione già realizzate dal sistema regionale, Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, nel 2020, si è dotata di una strategia di comunicazione integrata, per rendere più conosciute tutte le forme di supporto offerte dal sistema regionale a imprese e lavoratori.

La **strategia di comunicazione**, oggetto di periodico aggiornamento, prevede l'utilizzo di un mix di canali tra cui sito web, canali social, newsletter, campagne di comunicazione istituzionale e campagne di informazione mirate sugli strumenti e le opportunità disponibili, video promozionali, materiali informativi e promozionali e organizzazione di eventi. L'organizzazione di incontri, da un punto vista strategico, è funzionale a un duplice obiettivo: da un lato informare sulle misure esistenti, promuovere idee innovative e scambiare esperienze, dall'altro creare un contatto diretto con imprese e *stakeholder* per favorire il coinvolgimento e la creazione di una "community".

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.

Nell'ambito dell'azione si prevede, inoltre, il **restyling** e la **personalizzazione del sito web istituzionale** e l'armonizzazione con il portale dedicato al marketing territoriale InvestinFvg.

2.4 Conoscere e utilizzare le opportunità regionali: conoscere meglio e utilizzare di più le opportunità con azioni informative "su misura"

Nel corso del 2020, Agenzia si è impegnata nella diffusione delle opportunità e degli strumenti agevolativi regionali e nazionali, in particolare delle misure per fronteggiare l'emergenza epidemiologica, attraverso i diversi canali a disposizione.

Con questa azione, Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa intende proseguire con l'attività informativa, rafforzandola con azioni sempre più mirate sulle necessità delle imprese. Si proseguirà, in questo senso, con **informative personalizzate e incontri individuali** con le imprese e i professionisti che hanno contattato l'Agenzia per un accompagnamento mirato.

In base all'articolo 57 della legge regionale 3/2021 (SviluppoImpresa), Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa attua, infine, in raccordo con la Direzione centrale attività produttive e turismo, iniziative di informazione e di accompagnamento alle imprese sulle opportunità di cofinanziamento con fondi nazionali e comunitari al fine di ottimizzare le risorse da destinare all'attuazione della legge.

2.5 Connettere

Dai fabbisogni rilevati è emersa la necessità di frequenti occasioni di incontro e confronto anche tra le stesse imprese. Con questa azione si prevede pertanto di sviluppare ulteriormente tale tipo di attività, **costruendo occasioni di incontro e di scambio di esperienze tra imprese, da valorizzare anche nell'ambito degli eventi organizzati.**

Si prevede inoltre, in particolare, di dare continuità all'iniziativa "La settimana delle start up", già realizzata nel corso del 2020 con una prima edizione sperimentale, e di promuovere eventuali iniziative mirate a favorire la circolazione di conoscenze e la connessione tra start up innovative e imprese più consolidate: per la forte connessione con il tema della Open Innovation, questa attività in particolare viene declinata nella linea strategica Digitalizzazione.

2.6 Nuovi strumenti di comunicazione

In base all'articolo 29 della legge regionale 3/2021 (SviluppImpresa), Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, in stretto raccordo con le Direzioni centrali competenti per le attività produttive e per il lavoro e con gli altri Uffici regionali competenti, contribuisce a potenziare le attività di diffusione e comunicazione delle opportunità messe a disposizione delle imprese del territorio, anche attraverso nuovi strumenti di comunicazione tra cui:

- a) l'istituzione di un numero verde rivolto alle imprese;
- b) forme di comunicazione personalizzate in base alle specifiche esigenze delle singole imprese, rilevate anche tramite l'utilizzo di tecnologie basate sull'intelligenza artificiale;
- c) la periodica messa a disposizione di un programma delle aperture di bandi previste per l'annualità in corso;
- d) l'accompagnamento alle imprese alla presentazione di progetti e domande, in collaborazione con le associazioni di categoria, con la costituzione di un gruppo di professionisti ed esperti specificamente formati;
- e) la messa a disposizione delle imprese di un account di posta dedicato a ricevere le informazioni di interesse;
- f) la realizzazione di un punto di accesso unico ai servizi del sistema regionale produttivo e del lavoro, un Ecosistema digitale;
- g) la realizzazione di specifici pacchetti informativi dedicati in particolare alla diffusione delle pratiche legate all'economia circolare, all'economia sostenibile e alle novità introdotte dalla presente legge;
- h) la realizzazione di iniziative per valorizzare e favorire la circolazione di idee e progetti innovativi, promuovendo le eccellenze territoriali in particolare quelle giovanili;
- i) l'implementazione e la valorizzazione dei dati aperti.

Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, inoltre, contribuisce allo sviluppo, anche mediante l'utilizzo di tecnologie legate ai *big data* e all'intelligenza artificiale, di uno strumento per la stima dell'impatto dei progetti beneficiari di agevolazioni regionali.

Si dà atto che le attività legate alla lettera d) e alla lettera f) trovano attuazione rispettivamente nell'azione 2.2, attraverso il Team per la ripresa, e nell'azione 4.4, nell'ambito della digitalizzazione, del presente piano strategico.

Coerentemente con gli interventi previsti dalla lettera b), Agenzia ha avviato un progetto di ricerca e sviluppo per lo studio e la realizzazione dimostrativa di uno strumento informatico, basato anche su sistemi di intelligenza artificiale e *big data analysis*, che consente di affinare la conoscenza delle necessità informative delle imprese e di proporre le opportunità regionali più in linea con le esigenze e gli interessi rilevati.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

Si indicano di seguito i pertinenti indirizzi della Regione per l'Agenzia, individuati dalla nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza Regionale approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 1710 del 13 novembre 2020:

- a) 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, garantendo il più ampio accesso ai servizi, anche tramite l'attivazione di un team di professionisti, operanti sul territorio regionale, a disposizione delle imprese per offrire dei servizi volti all'informazione, all'accompagnamento e supporto 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;
- b) potenziamento delle attività di promozione e diffusione delle opportunità per le imprese anche tramite strumenti innovativi.

#essere sistema

**SUPPORTO ALLE
POLITICHE REGIONALI
PER IL LAVORO E
LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE**

PIANO STRATEGICO

2021-2023

AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA

3. LINEA STRATEGICA: SUPPORTO ALLE POLITICHE REGIONALI PER IL LAVORO E LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE



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.

Nel corso del 2019/2020, Agenzia ha contribuito in modo significativo all'elaborazione di importanti politiche regionali a supporto del sistema produttivo, tra cui la S3 e la Legge regionale SviluppoImpresa.

Negli ambiti individuati dalla Regione, Agenzia fornisce, pertanto, studi, ricerche, dati, analisi, monitoraggi, proposte di strumenti incentivanti, supporto per l'elaborazione di documenti strategici e normative.

3.1 S3, coordinare il processo di scoperta imprenditoriale

Nel corso del 2019/2020 l'Agenzia ha coordinato e portato a termine le attività del processo di scoperta imprenditoriale di competenza, pervenendo alla formulazione del Documento di proposta per le traiettorie e le aree.

Prosegue pertanto il coordinamento del processo continuo di scoperta imprenditoriale nonché in particolare, attuato l'aggiornamento della Strategia di Specializzazione Intelligente, l'attività di diffusione presso tutti gli interessati.

3.2 Partecipazione ai tavoli del partenariato

Agenzia contribuisce alla definizione delle politiche regionali anche attraverso la partecipazione ai Tavoli di lavoro regionali, quali:

- a) il **Tavolo permanente per il sistema produttivo regionale**, di cui all'articolo 4 quinquies della legge regionale 12 marzo 2020, n. 3 "Prime misure urgenti per far fronte all'emergenza epidemiologica da COVID-19". Il Tavolo, sede istituzionale nella quale sono trattate le istanze dei soggetti economici che rappresentano il tessuto produttivo regionale, è un luogo di confronto per la programmazione delle politiche economiche, in un'ottica di definizione e condivisione delle misure di promozione e sostegno. In sinergia con altre strutture Regionali, il tavolo dà impulso all'elaborazione di strumenti, strategie, azioni e processi che supportino l'attrattività del territorio, il rilancio e la competitività delle sue imprese;
- b) la **Commissione regionale per il lavoro**, prevista all'articolo 5 della legge regionale 18/2005. La Commissione regionale per il lavoro ha tra i suoi compiti: formulare proposte su tutte le questioni relative alla politica regionale del lavoro, esprimere il parere sulla programmazione generale, sui regolamenti attuativi e valutare l'efficacia degli interventi;
- c) il **Gruppo di lavoro** interdirezionale "**economia circolare**", istituito con decreto del Direttore generale n. 485 del primo ottobre 2019, al fine di sviluppare una strategia per l'economia circolare in Friuli Venezia Giulia;
- d) la **Cabina di regia per la governance della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSS) della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia**, istituita con deliberazione della Giunta regionale n. 903 del 30 maggio 2019.

3.3 Rilevazione dei fabbisogni occupazionali e di competenze

Agenzia opera in stretto raccordo con la Direzione competente in materia di lavoro e formazione per fornire elementi di analisi dei fabbisogni occupazionali **secondo due direttrici principali:**

- a) eventi di presentazione e condivisione dei risultati delle ricerche già svolte, nonché loro eventuale aggiornamento secondo linee concordate;
- b) **analisi e monitoraggio del tessuto imprenditoriale e dei fabbisogni di profili professionali nella regione Friuli Venezia Giulia.** La ricerca, partendo dall'analisi della struttura produttiva del territorio regionale, intende individuare i settori trainanti dell'economia del Friuli Venezia Giulia e stimare il profilo di rischio delle imprese del territorio nell'emergenza COVID 19 e dei lavoratori potenzialmente a rischio di questi settori.

La ricerca fornirà una base dati strutturata, che comprenda tutte le imprese della regione Friuli Venezia Giulia, e un monitoraggio dei dati aggiornato su base trimestrale.

Questa attività prosegue nel solco delle analisi già svolte con la Direzione competente in materia di lavoro e formazione, sul piano della risposta ai fabbisogni occupazionali emergenti, nell'ambito delle azioni attivate dalla stessa per attrarre competenze qualificate da altri territori, un tema sentito sempre con maggiore urgenza da parte delle imprese.

3.4 Piano Industriale

Nel corso del 2020, le attività svolte da Agenzia hanno contribuito a costituire elementi fondamentali nella costruzione di un piano industriale del 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.

In particolare, con le indagini svolte nell'ambito del progetto "Rilevazione dei fabbisogni occupazionali e di competenze" Agenzia ha fornito dati e studi utili all'analisi delle aspettative occupazionali delle nuove generazioni e all'individuazione di azioni per sintonizzare lavoro, formazione e imprese.

Di seguito, si riportano gli **elementi costitutivi del piano industriale:**

- 1) strumenti per la migliore comprensione degli sviluppi futuri del mondo del lavoro;
- 2) analisi degli impatti occupazionali e retributivi dei diversi settori di attività;
- 3) messa a sistema e incrocio dei dati rilevanti provenienti dalle diverse fonti disponibili, pubbliche e private;
- 4) coordinamento con i sistemi operativi previsti per individuare tempestivamente le situazioni di crisi;
- 5) analisi dei risultati delle politiche attuate;
- 6) analisi delle aspettative occupazionali delle nuove generazioni e delle famiglie;
- 7) individuazione di azioni per sintonizzare lavoro, formazione e imprese.

Nella congiuntura attuale, in raccordo con le Direzioni competenti in materia di lavoro e attività produttive, viene privilegiata l'individuazione di strumenti per la migliore comprensione degli sviluppi futuri del mondo del lavoro, con particolare riferimento alle buone pratiche innovative, sviluppate in ambiti regionali, nazionali e internazionali e replicabili a livello regionale.

3.5 Welfare aziendale

In attuazione dell'articolo 87 della legge regionale 3/2021 (SviluppoImpresa), Agenzia Lavoro &

SviluppImpresa, in sinergia con la Direzione centrale competente in materia di lavoro, presenterà alla Direzione centrale attività produttive e turismo, una proposta complessiva che individui le attività da destinare alla realizzazione di un progetto sulle forme territoriali di *welfare* aziendale, con particolare riguardo all'accesso dei collaboratori delle PMI e all'attivazione di una piattaforma dedicata, di cui curerà l'attuazione.

3.6 KIBS

Con la legge regionale 3/2021 (SviluppImpresa), la Regione riconosce l'importanza strategica delle imprese **KIBS** (Knowledge Intensive Business Service) per favorire la transizione del sistema produttivo a una produzione a più alto valore aggiunto. La Regione riconosce, altresì, la necessità di enucleare nell'ambito della definizione generale di KIBS, gli specifici criteri per individuare le KIBS operanti sul territorio regionale, valorizzando anche le start up innovative regionali, al fine di favorire lo sviluppo delle stesse e delle loro collaborazioni con le imprese regionali, anche con particolare riferimento al settore manifatturiero.

In attuazione dell'articolo 23 della stessa legge, Agenzia Lavoro & SviluppImpresa realizzerà **un'analisi e uno studio di fattibilità** contenenti:

- a) una proposta di criteri per l'individuazione della più puntuale definizione delle imprese KIBS operanti sul territorio regionale;
- b) una proposta di misure specifiche che favoriscano la costituzione di reti di trasmissione della conoscenza tra KIBS regionali, imprese del territorio e centri di creazione della conoscenza regionali, nazionali e internazionali;
- c) una proposta di specifiche misure per la promozione dell'utilizzo dei servizi forniti dalle KIBS regionali per progetti di internazionalizzazione o di ampliamento dell'offerta commerciale delle imprese.

3.7 Start up

La Regione, con l'articolo 25 della legge regionale 3/2021 (SviluppImpresa), intende mobilitare la partecipazione delle giovani generazioni alla crescita del sistema economico regionale e promuovere la creazione e lo sviluppo di iniziative economiche sul territorio regionale. A tal fine concede contributi a fondo perduto a favore tra gli altri, di:

- a) start up costituite da giovani che non hanno ancora compiuto 40 anni;
- b) imprese, Comuni e altri enti pubblici e privati che favoriscono le condizioni per la nascita e lo sviluppo di start up e spin-off operanti nei settori economici tecnologicamente più avanzati;
- c) start up innovative.

In quest'ambito, Agenzia, attraverso suoi esperti incaricati, supporta la Direzione centrale competente per le attività produttive nella sperimentazione di nuove modalità attuative, al fine di modernizzare il sistema di incentivazione regionale, in collaborazione con le articolazioni giovanili delle associazioni di categoria, nonché con quelle dell'innovazione.

3.8 MADE IN FVG: Gli studenti scoprono le imprese

Come previsto dall'articolo 60, comma 4 bis, della legge regionale 18/2005, al fine di incrementare la competitività del tessuto produttivo regionale con l'inserimento di capitale umano ad alto valore

aggiunto, Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, in raccordo con la Direzione regionale competente in materia di lavoro e formazione e con l'Agenzia regionale per il diritto agli studi superiori e in collaborazione con enti pubblici e privati del territorio, promuove interventi volti alla scoperta del tessuto produttivo regionale e alla diffusione delle opportunità legate a percorsi di inserimento occupazionale nelle imprese regionali prioritariamente rivolte agli studenti in possesso dei requisiti di reddito e di merito per l'accesso alle borse di studio regionali.

INDIRIZZI OPERATIVI PRIORITARI DELLA REGIONE

- a) coordinamento del processo di scoperta imprenditoriale in attuazione della deliberazione della Giunta regionale n. 883 del 30 maggio 2019;
- b) 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;
- c) 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.

#essere sistema

INNOVARE CON LA DIGITALIZZAZIONE

PIANO STRATEGICO

2021-2023

AGENZIA LAVORO & SVILUPPO IMPRESA

4. LINEA STRATEGICA: INNOVARE CON LA DIGITALIZZAZIONE



Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa favorisce l'innovazione digitale e contribuisce alla diffusione della cultura della digitalizzazione supportando le iniziative promosse dalla Regione e in stretto raccordo con tutti gli attori del sistema regionale.

4.1 Crescita e diffusione della cultura digitale

Agenzia, in attuazione dell'articolo 18 della legge regionale 3/2021 (Sviluppo Impresa), collabora con il Cluster delle Tecnologie Digitali (DITEDI) alla crescita e diffusione della cultura digitale e alla promozione delle attività mirate allo sviluppo di soluzioni, prodotti e servizi innovativi nell'ottica dell'industria 4.0, della società 5.0 e della *silver economy*.

Nell'ambito di questa azione, sono previste iniziative mirate a favorire la capacità di collaborazione tra imprese in un'ottica di *open innovation*, a promuovere l'utilizzo di tecnologie digitali, a supportare le imprese nel percorso verso la digitalizzazione.

Al fine di stimolare la domanda di servizi per il trasferimento di soluzioni tecnologiche e realizzare innovazioni digitali si prevede, inoltre, la possibilità di organizzare call pubbliche che permettano un più agevole contatto tra imprese e start up innovative.

Nel quadro di questa azione, Agenzia, in particolare, contribuisce a supportare le azioni di promozione dell'utilizzo da parte delle PMI di servizi, tecnologie e soluzioni digitali, anche mettendo a disposizione un elenco aperto di professionisti qualificati.

In linea con il suo obiettivo di raccordo tra mondo produttivo e politiche pubbliche, collabora, altresì, con DITEDI alle azioni di diffusione e di supporto, tra le quali la diffusione di *best practices*, la promozione delle linee di sostegno alla digitalizzazione delle imprese, la diffusione della conoscenza dei fabbisogni per progettare misure in linea con le necessità delle imprese, l'elaborazione di proposte di modelli legali e contrattuali da mettere a disposizione delle imprese interessate per disciplinare i loro rapporti nell'ambito di progetti di *open innovation*.

4.2 Favorire l'innovazione con la *open innovation*

L'azione strategica prevede la realizzazione di analisi e studio per la realizzazione di una piattaforma di Open Innovation, quale strumento a supporto delle politiche industriali e per favorire l'innovazione digitale e lo 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.

Nel corso del 2020, tenuto conto della necessità di operare preliminarmente una ricognizione sui progetti già in essere da parte delle imprese, l'approccio di Open innovation è stato declinato da Agenzia realizzando l'iniziativa "La settimana delle start up", strutturata in 5 incontri online, al fine di consentire a molte aziende più strutturate e "tradizionali" di cercare nelle start up dei possibili partner per risolvere specifici problemi e affrontare, specie sul fronte della digitalizzazione, i nuovi scenari dei sistemi produttivi e delle richieste del mercato.

Nel frattempo nell'ambito del tessuto produttivo regionale, progetti cofinanziati dalla Regione quali Opificio Digitale e IP4FVG stanno realizzando le premesse per una più ampia diffusione delle pratiche legate all'open innovation, insieme alle premialità previste dalla legge regionale 3/2021 (SviluppoImpresa), andando di fatto a contribuire ad attuare le finalità della presente azione.

4.3 Pacchetti informativi personalizzati per le imprese

Agenzia, in attuazione dell'articolo 21 della legge regionale 3/2021 (SviluppoImpresa), supporta l'Amministrazione regionale nella diffusione delle opportunità di finanziamento pubblico per i progetti di trasformazione digitale delle imprese, anche in collaborazione con i parchi scientifici, i cluster regionali, le associazioni di categoria e loro emanazioni.

L'azione prevede la realizzazione di pacchetti informativi dedicati alle imprese, anche monitorando le forme di sostegno previste a livello regionale, nazionale e comunitario, personalizzati in base agli specifici fabbisogni di settori o tipologie di imprese rilevati dai progetti in corso sul territorio regionale sviluppati dai parchi scientifici e cluster.

4.4 Favorire l'innovazione con ecosistema digitale

L'azione strategica prevede la realizzazione di un punto di accesso unico ai servizi del sistema regionale produttivo e del lavoro, un Ecosistema digitale, di cui, nel corso del 2019-2020, è stato realizzato il progetto e consegnato alla Regione.

Sulla base delle indicazioni che dovrà formulare la Regione in esito all'analisi del progetto finalizzato, ed in attuazione dell'articolo 29, lettera f), della legge regionale 3/2021 (SviluppoImpresa), l'attuazione dell'azione proseguirà con la realizzazione effettiva del progetto di Ecosistema digitale.

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);
- c) realizzazione del progetto Ecosistema digitale.