



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020
REGIONE del VENETO



FSC

Fondo per lo Sviluppo
e la Coesione



Organismo di Formazione
accreditato
dalla Regione
del Veneto



ISRE

RELAZIONE FINALE PROGETTO

“L2 - Nuovi Modelli di Sviluppo: digitalizzazione e IOT”

10380088
CODICE PROGETTO
4285-0001-497-2021

DGR N. 497 del
20/04/2021 –
**Alleniamoci al futuro.
Nuove competenze
per il lavoro che
cambia. Anno 2021**

INQUADRAMENTO GENERALE

La proposta progettuale, collocabile nella specializzazione intelligente Smart Manufacturing, ha trovato la sua espressione all'interno della macro traiettoria Nuovi modelli organizzativi e produttivi e nella specifica traiettoria di sviluppo e tecnologica nuovi modelli di industrializzazione nella produzione di attrezzature e beni di consumo, anche attraverso sistemi di digitalizzazione e IOT cercando di promuovere una ristrutturazione strategica, organizzativa e di processo delle aziende, inserendo elementi di innovazione tecnologica e di sostenibilità.

L'indagine sui fabbisogni, svolta attraverso interviste e momenti di confronto con gli imprenditori, si è sviluppata lungo le direttrici del cambiamento proprie delle imprese più efficienti:

- transizione verso un approccio sempre più digitalizzato e sostenibile nel modello di business nella prospettiva Environment, Social and Governance (ESG);
- sostenibilità finanziaria dei nuovi investimenti nel campo delle digitalizzazione e dell'IOT;
- sviluppo di percorsi di up-skilling; aggregazione e formule di collaborazione/cooperazione tra imprese del territorio.

I risultati dell'analisi hanno posto l'attenzione su azioni prioritarie come: incentivazione delle formule operative tipiche dei distretti industriali e delle reti d'impresa che rilevano una produttività superiore di circa il 10% rispetto alle aree non distrettuali; promozione di una conoscenza sui temi dell'economia circolare e sulle sue opportunità, che si può riflettere su nuovi modelli di business e sulla definizione di innovativi prodotti da realizzare; introduzione di soluzioni digitali per efficientare i processi produttivi; formazione per potenziare le professionalità e creare circolarità di nuove competenze

Alla luce dei risultati dell'analisi del fabbisogno e dei conseguenti obiettivi di rilancio, ISRE ha elaborato il progetto L2 - Nuovi Modelli di Sviluppo, digitalizzazione e IOT al fine di:

- creare nuova cultura sui temi del rilancio;
- identificare aree e processi aziendali su cui intervenire con una metodologia innovativa di analisi e definizione di driver per ridisegnare un nuovo modello di business;
- elaborazione di una strategia aziendale e del piano industriale di rilancio;
- predisposizione di dashboard per monitorare lo sviluppo dei piani di rilancio;
- formazione per attivare i progetti di digitalizzazione e innovazione e far crescere all'interno dell'azienda le figure del rilancio sostenibile.

Inoltre, considerando che l'obiettivo formativo generale era migliorare il profilo di competenza di quanti lavorano nelle imprese coinvolte e di accrescere le competenze della proprietà e delle direzioni, nello specifico abbiamo ritenuto opportuno, nello scegliere le tematiche da trattare nei percorsi formativi da proporre, di concerto con le aziende, privilegiare lo sviluppo di competenze con una prevalenza di aspetti legati al "saper essere" in quanto meno soggette ad obsolescenza, maggiormente flessibili ed adattabili ai mutati contesti, in qualche modo indipendenti, seppur coerenti con le indicazioni contenute nei singoli Piani di Rilancio i cui dettagli sono stati definiti nel corso del progetto stesso.

ISRE

Istituto Superiore
Internazionale Salesiano
di Ricerca Educativa
Contatti: 041 5498 534
progetti@isre.it



Il percorso si è articolato in 5 fasi progettuali tra di loro connesse in un continuum logico che ha accompagnato le aziende beneficiarie nel percorso mirato all'introduzione di "nuovi modelli di industrializzazione nella produzione di attrezzature e beni di consumo, anche attraverso sistemi di digitalizzazione e IOT".

AMBITI DI APPLICAZIONE

Nel dettaglio, e seguendo l'ordine cronologico e logico delle fasi, sono state realizzate:

1. Fase INTRO:

- un workshop della durata di 4 ore su La "Strategia di Specializzazione Intelligente" della Regione Veneto - Traiettorie di sviluppo e tecnologica "Nuovi Modelli di Sviluppo: digitalizzazione e IOT"
- una borsa di ricerca della durata di 8 mesi su "Il ruolo dei servizi finanziari e del sistema bancario a sostegno della Strategia di Specializzazione Intelligente"

2. Fase ANALISI finalizzata alla definizione dettagliata delle motivazioni alla base della decisione aziendale di dotarsi di un Piano di Rilancio post pandemico:

- una consulenza individuale di 24 ore per effettuare una fotografia aziendale attraverso l'analisi SWOT ed il business intelligence
- laboratorio dei feedback di 24 ore per raccogliere i contributi dei dirigenti e dei quadri nella definizione dei fabbisogni

3. Fase DEFINIZIONE PIANO a valle della quale ciascuna azienda si era dotata dello strumento per guidare l'innovazione verso nuovi modelli di produzione:

- Action Research di 32 ore dedicata al trasferimento di metodi e tecniche innovative nel processo produttivo culminata in una prima versione del Piano di Rilancio
- Piano di Rilancio - uno per ciascuna azienda. Titolo dell'attività: Il fine tuning e la condivisione in azienda del piano di rilancio per l'innovazione

4. Fase IMPLEMENTAZIONE:

- tre percorsi formativi interaziendali, ciascuno della durata di 16 ore, finalizzati all'acquisizione di specifiche competenze utile a sostenere l'implementazione del Piano di Rilancio;
- project work aziendali (5 in totale) di 32 ore e 6 partecipanti per ciascuna impresa, destinati alla messa a punto di progetti d'implementazione;
- un coaching individuale di 16 ore nel quale il responsabile dell'implementazione del Piano è stato affiancato da un esperto senior;
- un voucher di alta formazione per ciascuna azienda per la frequenza, anche a distanza, di un percorso altamente professionalizzante.

5. Fase di DIFFUSIONE:

- un seminario conclusivo della durata di 4 ore sul tema "Nuovi modelli di sviluppo: digitalizzazione e IOT"
- partecipazione all'evento conclusivo organizzato dalla Regione;
- risorse economiche per la realizzazione di strumenti di diffusione e moltiplicazione.

ISRE

Istituto Superiore
Internazionale Salesiano
di Ricerca Educativa
Contatti: 041 5498 534
progetti@isre.it



RISULTATI RAGGIUNTI

Il progetto ha visto la realizzazione di 29 azioni complessive per un totale di 830 ore, oltre alle 1280 della borsa di ricerca e formative.

Destinatari del progetto erano gli imprenditori ed i soci delle aziende coinvolte e i responsabili dell'area approvvigionamento, progettazione, produzione, commerciale e amministrativa. La partecipazione della Proprietà, in alcuni interventi previsti nella proposta progettuale ha avuto una duplice finalità: far acquisire in primis a queste figure la consapevolezza che la ripartenza significa agire concretamente un cambiamento studiato e pianificato con attenzione; creare un forte commitment attorno al progetto. I direttori delle aree aziendali, hanno avuto un ruolo chiave nell'elaborazione e nella successiva implementazione in azienda del Piano di Rilancio finalizzato all'introduzione di innovazioni produttive legate alla digitalizzazione ed all'IOT. La partecipazione di larga parte della struttura aziendale, direttamente o indirettamente attraverso momenti di condivisione allargata delle attività progettuali, ha permesso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nell'individuare i destinatari, si è ritenuto strategico il coinvolgimento del middle management per il ruolo attivo che queste figure hanno all'interno dell'azienda. Il loro ingaggio è stato fondamentale per avviare e dare continuità al cambiamento attraverso la progettazione di modelli innovativi di produzione.

Il progetto e la sua realizzazione è stato condiviso all'interno delle aziende in progetti specifici che riguardavano i vari aspetti dell'innovazione del processo produttivo attraverso la digitalizzazione e l'IOT. La progettazione di dettaglio, la creazione di prototipi, i test, la gestione delle risorse

umane coinvolte. All'interno di ciascuna azienda sono stati formati dei gruppi di lavoro con il compito di rendere operativo il piano di rilancio aziendale definendo un progetto esecutivo ed immediatamente cantierabile. Riteniamo che questo operare congiunto e sinergico abbia apportato uno specifico valore aggiunto.

I gruppi di lavoro aziendale sono stati impegnati in riunioni con le risorse umane di ciascun reparto analizzando, alla luce degli obiettivi prefissati, cosa e come trasformare prassi consolidate per giungere a una nuova realtà capace di offrire alla sua clientela prodotti di alta gamma profondamente influenzati dalla tradizione manifatturiera veneta.

I principali risultati aziendali raggiunti sono:

- Approfondire i pregi e le aree di miglioramento dell'organizzazione per processi
- Apprendere come mappare i processi aziendali e misurarli con appositi KPI
- Migliorare l'efficienza, l'efficacia e la flessibilità dei processi chiave aziendali
- Rappresentare i processi utilizzando i diagrammi di flusso
- Apprendere come migliorare i processi attraverso un approccio continuo o discontinuo
- Approfondire il ruolo, le competenze e le doti del responsabile di processo (process owner)
- Imparare a descrivere i processi attraverso le procedure
- Apprendere come superare le resistenze al cambiamento organizzativo
- Fornire la conoscenza relativa all'utilizzo di strumenti di BPR, al fine di adeguare i processi aziendali alle innovazioni da introdurre, riducendo il tempo totale di attraversamento, aumentando la soddisfazione del cliente interno ed esterno
- L'implementazione di un sistema di misurazione e monitoraggio dei risultati raggiunti, in grado di misurare gli effetti del processo di introduzione della metodologia lean e di

ISRE

Istituto Superiore
Internazionale Salesiano
di Ricerca Educativa
Contatti: 041 5498 534
progetti@isre.it



- riplanificare i target nell'ottica del miglioramento continuo
- Un'analisi dei principali processi aziendali al fine di ottenere una fotografia di dove, come e con quali modalità l'azienda già abbia introdotto pratiche di digitalizzazione
- Miglioramento del clima aziendale
- Miglioramento dello stile di leadership
- Migliore gestioni delle fasi del Cambiamento
- Sviluppo del problem solving
- Sviluppare una visione coerente e complessiva del processo di trasformazione digitale della propria organizzazione;
- Comprendere gli elementi caratterizzanti la strategia di digital transformation: dalle scelte di information management e governance, alla definizione di infrastruttura e architetture, attraverso le nuove tecnologie di advanced analytics;
- Comprendere il ruolo dei linguaggi, principi, tecniche e strumenti per la modellazione, l'analisi quantitativa, l'innovazione ed il monitoraggio efficace dei processi e dei dati;
- La predisposizione di piani di sviluppo e di piani operativi per l'introduzione di azioni migliorative nei processi produttivi/organizzativi;
- L'adattamento e personalizzazione di modelli operativi;
- Il sostegno all'introduzione di innovazioni di processo (organizzative, tecnologiche, ecc
- Definire, sulla base dei risultati dell'analisi aziendale, le traiettorie di innovazione aziendale con specifico riferimento ai modelli di industrializzazione con l'applicazione del digitale e dell'IOT

Le principali competenze raggiunte dai partecipanti sono:

- Comprendere, analizzare, gestire e documentare le analisi svolte relative all'azienda, identificando e raccomandando nuove soluzioni organizzative e/o tecnologiche per realizzare progetti di innovazione
- individuare gli ambiti di intervento - applicare le fasi della business analysis – utilizzare strumenti di previsione e programmazione - assumere decisioni
- Utilizzare l'approccio per processi per analizzare una determinat contesto d'impresa attraverso l'uso degli strumenti di valutazione dell performance di processo più appropriati per individuare le fonti di inefficienza, i fattori di rischio e proporre azioni correttive
- utilizzare l'approccio per processi - effettuare una mappatura dei processi aziendali stabilire soglie (KPI) di inefficienza - individuare l'origine dell'inefficienza – proporre azioni correttive
- Gestire e governare i processi aziendali, trasferendo i principali modelli e strumenti pratici per l'analisi, il ridisegno, la gestione e la revisione degli stessi
- Identificare i Processi da ridisegnare
- Identificare le leve del cambiamento
- Progettare i nuovi processi
- Rendere operativi i nuovi processi
- Valutare e correggere i nuovi processi
- Offrire il proprio contributo personale nell'individuazione di fattori e processi aziendali passibili di miglioramento attraverso l'introduzione di nuovi modelli produttivi sostenuti dalla digitalizzazione e dall'IOT
- Ascoltare attivamente
- Creare relazioni empatiche
- Sintetizzare, argomentare
- Decidere in modo collegiale

ISRE

Istituto Superiore
Internazionale Salesiano
di Ricerca Educativa
Contatti: 041 5498 534
progetti@isre.it



- Utilizzare le tecniche di business intelligence nell'analisi dei dati aziendali
- Utilizzare software e sistemi di archiviazione su cloud- individuare dati significativi
- Leggere ed interpretare dei dati
- Comprendere gli elementi caratterizzanti la strategia di digital transformation: dalle scelte di information management e governance, alla definizione di infrastruttura e architetture, attraverso le nuove tecnologie di advanced analytics
- Identificare il cammino da compiere per il passaggio da Manager a e-Manager/Leader
- Comprendere le principali barriere umane ed organizzative da superare
- Individuare il miglior utilizzo della diffusione della "conoscenza digitale"
- Promuovere il rafforzamento della sensibilizzazione digitale

Tali competenze sono diventate patrimonio, all'interno di ciascuna azienda, di figure che, per responsabilità e ambito operativo, possono poi utilizzarle nel proprio contesto operativo arricchendo così il know-how aziendale. Visto l'argomento proposto dal percorso formativo abbiamo ritenuto opportuno proporlo per quelle figure direttive e di coordinamento impegnate nelle attività di pianificazione e gestione della produzione.

La redazione del Piano di Rilancio è stata la naturale conclusione della seconda fase del progetto. I risultati dell'Action Research hanno costituito la base del piano, individuando tutti gli elementi di innovazione che modificano, coerentemente con la scelta della Traiettoria Specifica e Tecnologica prescelta, il modello di industrializzazione. Le innovazioni introdotte hanno inciso sul piano tecnologico a partire dalla fase di ideazione per giungere poi alla progettazione, prototipazione, verifica e controllo di nuovi prodotti individuando gli ambiti di applicazione delle tecnologie digitali e dell'IOT. Sulla base di queste informazioni sono state definite l'insieme di competenze per il miglioramento del profilo di competenze dei lavoratori.

Il piano di rilancio, sebbene destinato all'introduzione di innovazioni di carattere tecnologico, ha previsto l'adozione di nuove procedure gestionali utili a sviluppare un "contesto" favorevole e all'introduzione di cambiamenti e migliorie nelle modalità di conduzione dell'azienda, nel luogo di lavoro, nelle relazioni interne ed esterne, nei meccanismi gestionali e tecnico-contabili.

ISRE

Istituto Superiore
Internazionale Salesiano
di Ricerca Educativa
Contatti: 041 5498 534
progetti@isre.it