

Presidente

Luca Cielo

Vicepresidenti

Franco Bocchini, Diego Lorenzon, Angelo Nardini

Presidenti/Delegati Comitati Provinciali

Luigi Benedetti, Erminio Biacchi, Raffaele Bonizzato,
Gian Domenico Cappellaro, Massimo Codato,
Claudio Cunial (ANCE Veneto), Alessandra Pegorer,
Antonio Vendraminelli

Past President

Paolo Trovò

Consiglieri Nazionali

Paolo Bastianello, Jury De Col

Segretario Regionale

Giampaolo Pedron



PICCOLA
INDUSTRIA
DEL VENETO

News Letter N. 1

Febbraio 2009

Caro Collega,

ti presento il N° 1 della News Letter interamente dedicata agli imprenditori della Piccola Industria del Veneto.

Anche questo numero è dedicato alla difficile fase che stiamo vivendo, ma mentre il N° 0 aveva affrontato l'emergenza creditizia e le misure fiscali, il N° 1 affronterà il tema delle politiche industriali regionali di sostegno alle imprese e dell'organizzazione snella, per ridurre i costi e recuperare efficienza; in questo numero ci saranno comunque due "riprese" dei temi del credito e del fisco.

Il manifatturiero, che pesa nel Veneto il 35-40%, sta soffrendo molto per la caduta della domanda nazionale e mondiale, tuttavia proprio il manifatturiero sarà centrale per la ripresa e per la competitività del nostro territorio.

Il modello vincente della nostra area non è quello dei servizi, della finanza, ma è quello del manifatturiero medium tech, quale è il nostro sistema produttivo.

Negli anni '90 c'erano state le delocalizzazioni, sia per trovare nuovi mercati in Paesi emergenti, sia per ridurre il costo della manodopera e quindi migliorare la competitività.

Oggi la qualità diventa un aspetto fondamentale. Con la qualità e l'efficienza le nostre imprese usciranno dalla crisi con una nuova centralità.

I principali fattori di crescita, esterni all'impresa, sono un fisco in linea con quello degli altri Paesi maggiormente industrializzati, un settore bancario maggiormente orientato a finanziare le aziende secondo la progettualità e la voglia di crescere, una semplificazione del sistema delle autorizzazioni e dei controlli; dall'altro lato è fondamentale che le nostre imprese migliorino qualità e competitività interne.

Occorre ricercare aggregazioni e accordi di filiera; occorre guardare nuovamente all'interno delle imprese e adottare tutte quelle iniziative organizzative che possano migliorarne la produttività.

Non basta più la flessibilità, sta diventando fondamentale l'adozione di tecniche di "lean organisation" che - applicate alla piccola dimensione - possono dare un gran beneficio al recupero di competitività.

Noi abbiamo in mano la leva dell'organizzazione aziendale: "costretti" e motivati dalla crisi possiamo intervenire adottando formule organizzative innovative che non richiedono grandi investimenti, ma che snelliscono i processi, li rendono più efficienti, utilizzando, in primo luogo, le competenze e la capacità di miglioramento dei nostri collaboratori, in qualsiasi posto essi si trovino nell'organizzazione aziendale.

Luca Cielo

Le politiche industriali della Regione Veneto per fronteggiare la crisi

E' ampiamente dimostrato che la produttività aumenta in modo proporzionale all'incremento della spesa per ricerca e sviluppo. Non solo, nella letteratura economica, il ruolo degli investimenti in ricerca e sviluppo è infatti generalmente riconosciuto come molto rilevante e tendente a realizzare un circolo virtuoso, dove la ricerca scientifica alimenta l'innovazione, quest'ultima favorisce la crescita e lo sviluppo, continuando a sostenere la ricerca per generare nuove conoscenze e nuova innovazione.

Emergono, in studi recenti, valutazioni convergenti circa l'effetto positivo degli investimenti in conoscenza (istruzione, formazione e R&S) sulla competitività e sulla crescita nelle economie industrializzate. Il General Accounting Office degli USA stima tra il 20% e il 30% annuo il rendimento degli investimenti privati in R&S. Un recente rapporto della CE, quantifica il contributo del progresso scientifico e tecnologico alla crescita economica intorno al 50%. Un recente studio OCSE quantifica intorno al 15% il tasso di rendimento medio annuo della R&S per il settore manifatturiero.

In questi studi viene in realtà evidenziato il ruolo svolto non tanto dal livello della spesa annuale per ricerca, quanto dall'accumulo di capitale in conoscenza.

In periodi di competizione esasperata, come quella attuale, ritengo non siano considerazioni da poco.

Nello scenario che abbiamo descritto si inserisce il "cosa sta facendo la Regione" sui temi chiave della ricerca e dell'innovazione ma, più in generale, sull'ampio tema della competitività.

Vediamolo, sia pure in estrema sintesi.

Il ruolo della Regione è, nella sostanza, duplice: da un lato essa deve programmare (e dunque predisporre le politiche e gli indirizzi per lo sviluppo - in questo caso per lo sviluppo economico -); dall'altro essa deve attribuire risorse, in particolare alle imprese, da impiegare per attività coerenti con quanto programmato. Questo è quanto. Ora, la Regione Veneto ha, dal 2006 in poi, deliberato una serie articolata di documenti programmatici (dal PRS, al Libro bianco sulla competitività; dal Piano Strategico per la ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, al Piano Operativo Regionale 2007-2013); una legge quadro in materia; una "batteria" di strumenti (leggi bandi) in parte già operativi ed in parte da attivare entro Giugno del corrente anno. Gli strumenti afferenti il tema in parola prevedono risorse attivabili per più di 70 milioni di euro. A queste risorse se ne devono poi aggiungere altre afferenti l'ingegneria finanziaria e provvedimenti oramai tradizionalmente rivolti all'impresa (dalla LR 8/03 sui Distretti produttivi alla LR 3/97 sulla qualità). In totale parliamo di risorse complessive che superano i 120 milioni di Euro, la grande maggioranza dei quali in conto capitale.

Poco, tanto? Si sa che le risorse, soprattutto in un periodo di competizione feroce, rischiano di essere sempre poche. Pur tuttavia credo che lo sforzo sinteticamente descritto rappresenti, se ben impiegato, un apporto concreto (e coerente con un'impostazione programmatica) che potrà fare di certo del bene alla nostra per tanti aspetti formidabile componente produttiva.

Non posso però non porMi (e dunque porVi) una semplice domanda: ma, per il superamento di una crisi di questa portata, è condizione sufficiente attribuire (e dunque ricevere) risorse a valere sulla progettualità delle imprese (anche qualora, ed è il nostro caso, queste risorse fossero le maggiori degli ultimi otto anni)?

Io credo che non sia sufficiente. Non solo perché alle risorse indicate vanno aggiunte quelle, altrettanto fondamentali, relative alla realizzazione delle infrastrutture, agli investimenti nel campo delle energie rinnovabili, all'internazionalizzazione delle imprese... e altro ancora che impatta, senza ombra di dubbio, sulla competitività. Ma non è sufficiente soprattutto perché la risposta ad un momento come l'attuale passa necessariamente attraverso un cambiamento anche culturale.

Per quanto concerne il tema trattato, esiste una frase che ben sintetizza tutto questo e che recita: "dobbiamo guardarci dall'innovazione inutile, soprattutto quando è supportata dalla logica".

Insomma ciò da cui dobbiamo guardarci è un atteggiamento, purtroppo spesso diffuso, secondo il quale per il sol fatto che vi sono risorse ci si debba preconstituire o fabbricare progetti di innovazione finalizzati ad acquisire quelle risorse. L'innovazione e l'idea che la costituisce, invece, è per sua definizione non orientabile a priori, non assoggettabile ad una logica.

E' insomma il progetto che deve giustificare il contributo e non viceversa. Allo stesso modo importante è percorrere con più forza la duplice strada dell'aggregazione con altre imprese da un lato e l'apertura al lavoro con le tante strutture di ricerca - sono ben 73 e spesso nascono da esperienze concertate con associazioni di categoria e/o distretti produttivi - presenti in Veneto.

In molti casi, parlando di innovazione, in effetti, il percorrere la strada da soli non è poi così utile "Fare squadra" insomma, in progetti articolati e complessi, consente non solo di aumentare la massa critica del valore progettuale e di far lievitare la possibilità di una valutazione più favorevole; ma consente soprattutto di disporre di maggiorazioni fino al 15% sull'intensità del contributo, concedibile, che non è certo poco.

In conclusione, io credo che le imprese venete, abituate a processi di piccole innovazioni quotidiane e incrementali (è in fin dei conti questo che giustifica il loro arcinoto e formidabile dinamismo), possano ben sfruttare questo impegno della Regione sul fronte della competitività se avviano per davvero un percorso che è anche di riorientamento del proprio "porsi" nei confronti dell'innovazione e delle risorse dedicate più in generale alla competitività. La Regione, pur con tanti spazi di miglioramento, qualche piccolo passo sulla strada del rinnovamento delle proprie politiche credo in questi anni lo abbia fatto e lo stia facendo.

La riscoperta della Fabbrica e delle Persone

"Finanza creativa addio, ripartiamo dalle fabbriche": così titolava un'intervista a Luca Cordero di Montezemolo, apparsa su "La Stampa" del 19 ottobre 2008, che sintetizza perfettamente la riscoperta in atto nel mondo industriale a seguito dell'attuale crisi globale.

Molto probabilmente questa crisi contribuirà, nelle economie più avanzate, a dare l'ultima spallata al tradizionale modello Taylorista applicato da Henry Ford, che con varianti e sfumature è arrivato sino ai nostri giorni, sopravvivendo anacronisticamente indipendentemente dalle dimensioni o dal settore in cui si possa operare. Non è infatti più possibile continuare a chiudere gli occhi dinanzi al MUDA (tutto ciò che non ha valore per il cliente) più grande di tutti: la mancata valorizzazione dell'UOMO, inteso nelle sua accezione di "homo sapiens" ossia dotato di facoltà intellettive ed emozionali che possono enormemente contribuire alla crescita ed al successo delle organizzazioni nelle quali opera, siano esse la propria famiglia o l'azienda in cui è impiegato.

Ne è trascorso di tempo da quando Masaaki Imai nel 1986 spiegava nel suo libro "Kaizen: la strategia giapponese del miglioramento" gli elementi principali del KAIZEN, ossia di come il miglioramento continuo possa diventare un modo di vivere e di lavorare, facendo ogni giorno meglio di come abbiamo fatto sino ad oggi, passando dal miglioramento a piccoli passi al cambiamento strategico delle organizzazioni. Già allora la centralità della Fabbrica e dell'Uomo era stata fortemente posta in risalto e un ulteriore rinforzo e approfondimento lo si ritrova nel suo più recente "Gemba Kaizen".

Gemba è il termine giapponese che indica il "vero luogo" dove si crea valore, dove cioè i prodotti e i servizi si sviluppano, si producono e si vendono: Gemba è pertanto la "Fabbrica" in senso lato.

Ed è compito dei manager stabilire le politiche, gli obiettivi e le priorità, determinando dove è più importante fare il miglioramento (Kaizen); ma al tempo stesso i manager devono anche saper ascoltare e imparare dai lavoratori nel gemba e fornire loro il sostegno e le risorse adeguate, facendo sì che la "Fabbrica" sia il luogo dove nascono e si sviluppano i miglioramenti a basso costo.

Per far tutto ciò è necessario avviare un processo di cambiamento che rimuova i paradigmi tradizionali del taylor-fordismo, riportando a zero i modelli di organizzazione del lavoro.

Occorre infatti rimuovere i limiti della parcellizzazione del lavoro e della relativa disaffezione al lavoro, attivando meccanismi di coinvolgimento e partecipazione che valorizzino quelle conoscenze possedute da chi quotidianamente opera e che, se opportunamente coltivate e raccolte, costituiscono il vero differenziale competitivo, come ampiamente dimostrato dai pionieri del nuovo approccio.

Fare Kaizen vuol quindi dire attivare quel processo di cambiamento che ci porta a vedere le cose in modo diverso, riconoscendo i limiti del nostro pensiero ed avendo il coraggio di metterli in discussione, evitando il solito luogo comune del tipo "non si può fare".



Sempre più manager e imprenditori stanno riscoprendo il valore dell'uomo e delle sue azioni nel Gemba: coinvolgimento, conoscenza, creatività stanno diventando parole chiave di questo mutamento degli schemi mentali che vanno coniugate con una evoluzione nella gestione delle relazioni sindacali. E' infatti importante che i rappresentanti sindacali non siano esclusi da questo processo di cambiamento, ma abbiano la capacità di intravedere l'enorme opportunità di miglioramento delle condizioni lavorative che esso prospetta. Riappropriarsi della possibilità di esprimere il proprio potenziale nella caccia ai MUDA, di accrescere le proprie conoscenze per allargare il proprio ruolo, di essere ascoltati e poter usare il proprio buon senso per proporre e realizzare idee di miglioramento per la qualità, la sicurezza, la produttività, la soddisfazione dei propri clienti interni ed esterni, costituiscono senza dubbio la miglior forma di assicurazione che il lavoratore ha di non diventare un disoccupato: è il proprio bagaglio professionale, accresciuto mediante una formazione continua che rende possibile tenere il passo di una rivoluzione industriale in perenne evoluzione, combattendo l'insicurezza e la precarietà della globalizzazione.

Nasce da qui l'importanza della formazione dell'Uomo in azienda; una formazione, però, che non ricalchi i vecchi paradigmi, ma che riesca ad applicare l'antica saggezza di Confucio quando affermava: "Se ascolto dimentico, Se vedo ricordo, Se faccio imparo". Occorre quindi saper attivare il cambiamento attraverso l'emozione delle persone, perché è la reazione emozionale che porta all'azione, un'emozione che si ottiene anche attraverso un approccio che aiuti le persone a scoprire in maniera semplice ma potente un modo nuovo di fare le cose, un modo nuovo di vivere la "Fabbrica".

Si potrebbe forse dire che siamo dinanzi ad un nuovo Umanesimo e Rinascimento Industriale, in cui il rispetto e la valorizzazione dell'uomo costituiscono i cardini essenziali e l'uomo viene considerato un bene prezioso per l'impresa il cui profitto e' condizione indispensabile per garantire chi vi lavora e contribuisce a realizzarlo.

Il futuro delle imprese sarà sempre meno legato alla sola capacità di abbattere i costi del personale, e sempre più alla possibilità di contare su risorse umane eccellenti, motivate, flessibili, che facciano del miglioramento continuo il loro credo operativo e della qualità a zero difetti il risultato atteso.

Le aziende che hanno già intrapreso questa strada hanno sperimentato l'entusiasmo provocato dal cambiamento, un entusiasmo che bisogna avere la capacità di incanalare ed alimentare mediante successi, attivando "cantieri" operativi che catalizzano conoscenze in grado di cambiare le cose e rimuovere i paradigmi obsoleti, liberando la potenzialità immaginativa di cui il cervello umano è dotato. In particolare, le caratteristiche del tessuto imprenditoriale italiano fanno sì che i piccoli imprenditori possano svolgere un ruolo decisivo nell'accelerare questo processo di cambiamento, affrontando con maggiori energie questi momenti di crisi e preparandosi a cogliere più rapidamente le opportunità che ogni crisi porta con sé.

Info: riferimento al link di Kaizen Institute tra le letture consigliate, a fine documento.

Aggiornamento sul plafond "Finanza per le PMI"

L'avvio operativo dell'iniziativa è avvenuto il 2 febbraio, con la pubblicazione nel nostro sito della notizia relativa alle caratteristiche del plafond e con la comunicazione sui principali quotidiani locali, oltre che sul Sole 24 Ore.

Il sistema bancario ha reso disponibili oltre 200 milioni di finanziamenti, a condizioni comprese tra il 3.5% e il 4.5%, incluso il costo della garanzia di Neafidi.

Alla luce delle difficoltà che quasi tutte le imprese incontrano in questo periodo nel realizzare una programmazione finanziaria, l'opportunità di ottenere liquidità a 24 mesi (36 qualora il finanziamento sia affiancato da un intervento di ricapitalizzazione) a condizioni "finite" come quelle citate, rende interessante tale opportunità anche per realtà che non avrebbero - fino a pochi mesi fa - pensato di doversi "premunire" rispetto a possibili tensioni finanziarie nella gestione corrente.

Stanno pervenendo numerose domande e si ritiene che la parte più rilevante si concentrerà nel mese di marzo, quando tutti gli istituti di credito convenzionati avranno completato l'attività di comunicazione nei confronti della propria rete commerciale.

Si tratta ovviamente di una soluzione transitoria, utile per l'azienda al fine di "avere il tempo" e la serenità per mettere a punto - autonomamente o con la nostra collaborazione - un programma finanziario di più ampio respiro in termini di durata.

Per far questo, ogni impresa - nonostante l'evidente complessità di confrontarsi, in questo periodo, con ipotesi di business plan pluriennali - dovrebbe effettuare attente riflessioni sulla propria capacità, attuale e prospettica, di generare "cassa", in un'ottica di riduzioni, anche significative, del fatturato, ed analizzare i punti di forza che possano tradursi in variabili competitive.

Indubbiamente due elementi hanno una valenza fondamentale nel contesto attuale: il capitale - finanziario ed umano - e la disponibilità a percorsi aggregativi e sinergici con altre realtà, siano esse o meno all'interno della propria filiera produttiva.

Info sul progetto: riferimento al link di Neafidi tra le letture consigliate, a fine documento.

Il punto sui provvedimenti anti-crisi.

Nella precedente news letter avevamo dato conto delle prime misure adottate dal governo per fronteggiare la difficilissima congiuntura internazionale, attraverso il "decreto anticrisi" dello scorso 28 novembre.

Le disposizioni più significative riguardavano la rivalutazione degli immobili posseduti da imprese per favorirne la patrimonializzazione, attraverso il versamento di un'imposta sostitutiva di IRES e IRAP (le aliquote proposte: del 10% per gli immobili strumentali e del 7% per quelli non ammortizzabili, sono apparse subito eccessive); la deducibilità parziale dell'IRAP dalle imposte sul reddito d'impresa e di lavoro autonomo; la proroga di un anno della tassazione ridotta sui redditi di lavoro dipendente per i soli premi di produttività. Sono stati stanziati fondi aggiuntivi per il rimborso dei crediti fiscali, in particolare per quelli richiesti da più di dieci anni ed è stato ridotto l'importo degli acconti d'imposta in scadenza a novembre. Da ultimo, sono state reintrodotte agevolazioni fiscali per i ricercatori che decidono di rimpatriare dopo aver svolto attività di ricerca all'estero ed è stato esteso il credito d'imposta per la ricerca, anche quando a commissionare l'attività è un soggetto estero. Il decreto tuttavia, accanto alle predette norme agevolative, poneva dei nuovi vincoli all'utilizzo dei crediti d'imposta per ricerca e sviluppo e per gli interventi finalizzati al risparmio energetico.

Allo scopo di rendere più incisive le agevolazioni e meno penalizzanti le limitazioni introdotte, il Sistema Confindustriale veneto, in previsione della conversione in legge del decreto, aveva inviato al Governo e a Confindustria un documento con alcune proposte migliorative. Con tale documento, allegato alla precedente news letter, veniva chiesto che fosse più che dimezzata l'imposta sostitutiva sulla rivalutazione degli immobili d'impresa. In secondo luogo, che fossero semplificate le procedure per determinare la deduzione del 10% dell'Irap dal reddito d'impresa. Poi che fosse abolita l'assurda norma che obbligava a restituire, entro il 31 dicembre 2008, lo sconto ottenuto appena un mese prima sugli acconti d'imposta. Infine abbiamo chiesto misure di semplificazione per l'utilizzo dei crediti di imposta sulla ricerca e sugli interventi per il risparmio energetico.

Molte di quelle proposte hanno trovato parziale accoglimento. Il risultato migliore è arrivato proprio sul punto più importante, la riduzione dell'imposta sostitutiva per consentire il riconoscimento fiscale della rivalutazione sugli immobili: le aliquote originarie sono scese dal 10% al 3% per gli immobili strumentali e dal 7 all'1,5% per quelli non strumentali. Hanno così trovato piena conferma le riduzioni proposte, le aliquote attuali rendono l'agevolazione assolutamente appetibile per le imprese. Quanto al resto, sulla richiesta di semplificazioni nelle procedure per determinare la deduzione del 10% dell'IRAP dal reddito d'impresa, l'Agenzia delle Entrate ha dato parere positivo e si attende che venga a breve formalizzato. E' stato anche ottenuto di non dover restituire già a dicembre lo sconto ottenuto appena un mese prima sugli acconti d'imposta. Infine, anche la richiesta di facilitare i crediti d'imposta per ricerca e risparmio energetico ha trovato parziale riscontro nella legge di conversione.

Certo, i provvedimenti adottati sono ancora insufficienti per dare davvero fiato alle imprese. E' noto che le risorse disponibili non sono ingenti, ma le aziende hanno bisogno di ben altro. Queste misure sono comunque un punto di partenza, una strada che va perseguita con risorse aggiuntive e soprattutto eliminando i molti sprechi che ancora resistono nel bilancio dello Stato.

Hanno collaborato alla stesura:

Italo Candoni (Direttore Regionale Sviluppo Economico, Ricerca e Innovazione)

Carlo Ratto (Kaizen Institute)

Patrizia Geria (Direttore Neafidi)

Marco Meloncelli (Responsabile Coordinamento Fiscale Triveneto)

Lecture consigliate



[Accordo Quadro misure anticrisi 05.02.09](#)



[Francesco Giavazzi - Corriere della Sera 22.02.09](#)



[Mario Draghi - Il Sole 24 Ore 22.02.09](#)



www.kaizen-institute.it



<http://www.neafidi.it/nea/homeneafidi.nsf/codici/259>



Scrivi a: segreteria regionale PI del Veneto: o.grosselle@confindustria.veneto.it