



Unione Industriali  
Pordenone

con il sostegno di



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
PORDENONE

# Pordenone, laboratorio per una nuova competitività industriale

GENNAIO 2014

*A cura di:*

*Luigi Campello, Paolo Candotti,  
Maurizio Castro, Giuseppe Del Col,  
Innocenzo Cipolletta, Riccardo Illy,  
Tiziano Treu*

## **Indice dei contenuti**

Il team di lavoro	pag. 3
Introduzione	pag. 4
Executive summary	pag. 7
Capitolo 1. Pordenone e la crisi	pag. 14
Capitolo 2. Gestire l'emergenza	pag. 38
Capitolo 3. Un nuovo sviluppo industriale	pag. 47
Allegato 1) Proposta di Accordo territoriale	

## **Il Team di lavoro**

### **Innocenzo Cipolletta**

Presidente Università di Trento e Presidente Fondo Italiano di Investimento

### **Maurizio Castro**

già Senatore e manager, esperto di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali

### **Tiziano Treu**

già Ministro del Lavoro e Senatore e Professore di Diritto del Lavoro

### **Riccardo Illy**

già Presidente della Regione FVG e imprenditore

### **Luigi Campello**

già manager aziendale e Responsabile Centro Studi Unindustria Pordenone

### **Paolo Candotti**

Direttore Generale Unindustria Pordenone

### **Giuseppe Del Col**

Responsabile Relazioni Sindacali Unindustria Pordenone

## Introduzione

Dopo un lungo periodo di crescita e di sviluppo del territorio che aveva portato alla piena occupazione e ad una elevata qualità della vita, la crisi iniziata nel 2008 sembra non solo aver interrotto bruscamente questo periodo ma, addirittura, averne messo in discussione i presupposti strutturali e la possibilità di ripresa.

La nostra provincia, similmente all'intero territorio nordestino, si è distinta per essere una delle aree europee a maggior tasso di crescita e benessere che ha fondato il proprio sviluppo sull'affermazione di un modello di "capitalismo molecolare", basato cioè su una rete di piccole e medie imprese manifatturiere cresciute per germinazione spontanea da alcune grandi imprese.

Questo modello industriale è entrato in crisi e dentro a questa crisi la nostra provincia sembra soffrire più di altre a causa della concentrazione della sua manifattura in settori più influenzati ed influenzabili (beni di uso durevole quali mobili ed elettrodomestici) da variabili quali:

- calo della domanda interna;
- competizione globale da produttori a basso costo;
- alto costo dei fattori produttivi quali lavoro ed energia, ai quali si sommano altri gap competitivi del sistema paese;
- burocrazia inefficiente;
- stretta creditizia e alto costo della finanza.

La consapevolezza di essere di fronte non più a una crisi congiunturale, bensì a un vero e proprio “cambio di paradigma”, l’abbiamo avuta subito.

Già alla fine del 2009, con il progetto “Pordenone Oltre la crisi”, oltre ad analizzare in profondità le cause della stessa, abbiamo impostato e avviato un vero e proprio piano di rilancio dell’industria provinciale articolato in azioni di breve e lungo periodo, in altre parole impostato sulla convinzione che occorra sì occuparsi di come **salvare l’industria esistente** ma serva anche programmare e **costruire già da oggi una nuova industria**.

Il progetto, che qui illustriamo e al quale abbiamo voluto dare la qualificazione di vero e proprio Laboratorio di Competitività, nasce in coerenza e continuità con “Pordenone Oltre la crisi” e cerca tuttavia di determinarne un’accelerazione dei tempi di realizzazione e una concretizzazione e un’integrazione delle soluzioni proposte.

L’acuirsi della crisi, registrato nell’ultimo anno e la messa in discussione di alcuni fondamentali *asset* industriali del territorio (Electrolux, Ideal Standard) ci ha convinti, nel vuoto di provvedimenti legislativi efficaci dei diversi livelli di governo del Paese, a prendere l’iniziativa per impedire innanzitutto la distruzione di un patrimonio industriale fatto non solo di fabbriche ma anche di enormi competenze tecnico-manageriali e per individuare alcune fondamentali leve su cui agire per costruire un nuovo possibile sviluppo industriale del territorio.

A costruire fondamenta e contenuti di questo Laboratorio abbiamo chiamato attorno a noi personalità e studiosi la cui storia umana e professionale è di per sé garanzia di qualità, innovatività, concretezza ed equilibrio della proposta.

Le accomuna la passione professionale, l'impegno civile e la concretezza del proprio agire. Hanno accettato di mettere le loro preziose esperienze a disposizione del nostro territorio per far sì che, attraverso questa esperienza laboratoriale, Pordenone possa trasformarsi da epicentro della crisi di un modello industriale a luogo di eccellenza manifatturiera e origine di un nuovo modello industriale valido per l'intera regione ed esportabile nel Paese.

Il Presidente di Unindustria Pordenone

Michelangelo Agrusti

## Executive summary

Con questo progetto Unindustria Pordenone si propone di invertire il *trend* di declino economico e industriale del territorio e tracciare il percorso per un “nuovo sviluppo industriale”, agendo in tre direzioni:

1. avviando subito un laboratorio di sperimentazione concreta di misure per il rilancio della competitività industriale del territorio e per l’attrazione di investimenti a favore dell’occupazione e dello sviluppo;
2. avviando una nuova stagione di relazioni industriali fortemente orientata alla competitività, all’occupazione, alla partecipazione e alla coesione sociale;
3. coinvolgendo attivamente gli *stakeholder* territoriali nel rilancio della manifattura del territorio, autentico motore di occupazione, sviluppo e benessere.

Dopo un quadro analitico della preoccupante situazione economica, vengono analizzate le cause, evidenziando sia come la crisi mondiale del 2008, seguita poi dalla crisi dell’euro, abbiano pesantemente penalizzato il nostro paese e il territorio, con perdita di fiducia e forte riduzione della domanda all’esportazione e, soprattutto, interna sia come, tuttavia, le vere cause della situazione attuale siano di natura più strutturale che congiunturale e vengano da molto più lontano.

Vengono dalla fine di uno scenario favorevole che aveva felicemente sostenuto la crescita economica (forte domanda, limitata concorrenza mondiale e basso costo del lavoro nazionale); vengono da specializzazioni territoriali su beni durevoli di massa, sensibili al prezzo vendita ed esposte a pressioni competitive sul costo del lavoro; vengono da carenze e limiti strutturali delle imprese del territorio (marketing, distribuzione all'estero, ridotta efficienza in tutte le dimensioni operative, dimensione d'impresa); vengono da ritardi del sistema nazionale e territoriale a sostegno dell'impresa; vengono da una nuova e forte concorrenza di "sistemi" paese emergenti e anche Occidentali; vengono da carenza di fantasia e di voglia di rischio delle nostre imprese, dei nostri sindacati e delle amministrazioni pubbliche.

Unindustria Pordenone ritiene che il patrimonio industriale esistente sia vitale per lo sviluppo del territorio e per l'occupazione, da difendere e, possibilmente, sviluppare in tutti i modi e che vada rimesso in condizioni di competere. Per questo è necessario affrontare e superare i nodi strutturali su esposti, mettendo in discussione tabù passati e operando per un nuovo sistema produttivo capace di prevenire le difficoltà, anche con mezzi non convenzionali e sviluppare così una strategia di adattamento continuo agli shock futuri.

Il risultato atteso di questo Piano territoriale è la creazione di una vera e propria ZONA a elevata competitività industriale, una *manufacturing zone* all'interno della quale le aziende trovino rinnovate condizioni di reale



vantaggio competitivo in termini di costo, flessibilità, competenza delle risorse umane, formazione professionale, strutture di ricerca, dotazione infrastrutturale, fiscalità e incentivi alla crescita e all'innovazione; i lavoratori trovino maggiori garanzie di stabilità occupazionale e di partecipazione, occasioni di efficace ricollocazione, occasioni per una reale crescita professionale; i giovani trovino il luogo ideale per formarsi e realizzarsi professionalmente.

Il LABORATORIO PORDENONE si articola in due fasi distinte per tempistica di realizzazione delle soluzioni proposte e per tipologia d'interlocutori coinvolti per la loro realizzazione: la gestione dell'emergenza industriale e la costruzione di un nuovo sviluppo industriale.

Nella **prima fase (Gestione dell'emergenza)** gli attori protagonisti del laboratorio sono le Parti sociali chiamate, nell'esercizio della loro autonomia contrattuale, a definire termini e condizioni di un nuovo PATTO TERRITORIALE, un vero e proprio CONTRATTO, attraverso il quale superare la fase "passiva" della gestione quasi notarile delle crisi aziendali per avviare invece la fase "attiva" della ristrutturazione e del rilancio. Esso propone uno scambio virtuoso tra riduzione del costo del lavoro, maggiore flessibilità e maggiore produttività da un lato e consolidamento occupazionale, elementi di *welfare* di compensazione e investimenti per l'innovazione e lo sviluppo dall'altro.

In tal senso, il contratto proposto gode di una propria autonomia ed equilibrio economico e sociale, in quanto attraverso i necessari sacrifici dei

lavoratori e gli investimenti delle imprese può scongiurare la chiusura di importanti realtà produttive e la dispersione di fondamentali patrimoni industriali.

L'applicabilità del contratto territoriale è prevista sia per casi di **crisi e ristrutturazione**, che per **crescita e sviluppo** e nuovi investimenti che possono essere attirati: il nuovo patto territoriale, oltre a costruire lo schema di riferimento per la gestione concordata dei piani di ristrutturazione aziendale, rappresenterà, infatti, la piattaforma su cui sviluppare una politica di attrazione di nuovi investimenti.

Un'apposita **commissione paritetica di sorveglianza**, tra rappresentanti sindacali e datoriali, sarà incaricata dell'attivazione e regolazione del contratto territoriale.

La proposta assegna un ruolo centrale ai **processi di formazione professionale**, sia per rafforzare i processi di ristrutturazione, sia per aumentare l'efficacia di processi di riqualificazione, sia infine per costruire competenze coerenti con i nuovi *trend* di innovazione e di sviluppo. Parallelamente ci si propone di costruire un paniere di **elementi di welfare** da utilizzare a livello aziendale per tutelare i lavoratori e le loro famiglie, partendo da modelli, sperimentati in grandi realtà aziendali, da calare su scala territoriale a beneficio del sistema collettivo delle PMI. Il Contratto Territoriale prevede inoltre proposte per il miglioramento degli strumenti di gestione del **mercato del lavoro** orientate al miglioramento di efficienza ed efficacia nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Il Contratto Territoriale apre alla **partecipazione dei lavoratori al capitale** d'impresa come sostenibilità economico-finanziaria dei piani di ristrutturazione e come volano di crescita progressiva e affidabile per le aziende impegnate in rapidi processi d'innovazione.

Sia sui temi legati alla contrattazione di secondo livello così come sulle misure proposte per il miglioramento della qualità e dell'efficacia della formazione e del mercato del lavoro, la proposta indica alla Regione Friuli Venezia Giulia alcune possibili misure di sostegno e rafforzamento delle pattuizioni territoriali.

**La seconda fase (Costruzione di un nuovo sviluppo industriale)** è focalizzata sul rafforzamento della competitività: nessun salvataggio dell'industria esistente, nessun sacrificio richiesto ai lavoratori può essere, infatti, accettato se non in presenza di una chiara prospettiva di rilancio. L'obiettivo è quello di individuare una serie di linee guida e di azioni che pubblico e privato possano attuare per invertire gli attuali *trend* negativi e per creare condizioni e motori per un ritorno alla crescita dei settori portanti e per la nascita di nuovi settori, sfruttando a pieno i vantaggi competitivi del territorio, e puntando su comportamenti di adattamento continuo a quelli che saranno nel futuro nuovi fattori di crisi, oggi imprevedibili nel come e nel quando, ma certi nel loro accadere.

Le direzioni di fondo (già individuate nel programma di Unindustria "Pordenone Oltre la Crisi"), sono efficienza e diffusione di tecniche di

gestione industriale avanzata, innovazione, marketing e internazionalizzazione, nascita di nuove attività e nuovi settori.

Vengono individuate otto linee guida di interventi, a ciascuna delle quali vengono proposte possibili azioni, per un totale di oltre 50 azioni di intervento proposte:

1. promuovere e aumentare la produttività;
2. promuovere e intensificare l'innovazione;
3. intensificare il supporto all'internazionalizzazione e la cultura di marketing per le imprese;
4. favorire solidità e crescita dimensionale delle imprese;
5. incentivare e supportare la nascita di nuove imprese e nuove attività;
6. promuovere politiche attive del lavoro, in particolare per le nuove generazioni;
7. stimolare la domanda con iniziative territoriali;
8. supportare l'approvvigionamento di risorse finanziarie per le imprese.

Nelle conclusioni si evidenzia la necessità di senso di urgenza così come di approcci nuovi, discontinui e di soluzioni concrete.

Il nome del progetto “**Pordenone: laboratorio per una nuova competitività industriale**” sottolinea il carattere sperimentale, perché solo in tal modo può essere creata una risposta forte ed adeguata ai problemi esistenti.

L'obiettivo infine è quello di aprire al più presto una discussione e un confronto con le parti sociali per implementare, con determinazione e urgenza, le azioni necessarie.

# Capitolo 1. Pordenone e la crisi

## 1.1 Una crisi sempre più profonda

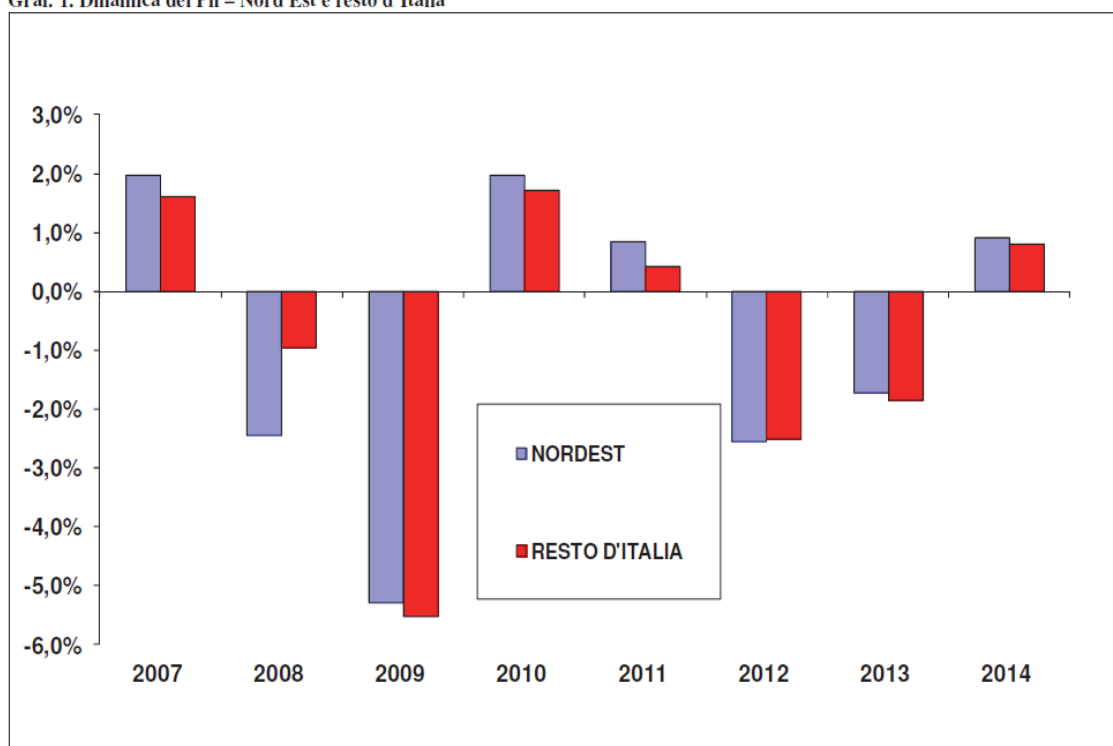
Dentro una crisi che, come abbiamo detto più sopra, lungi dall'essere congiunturale segna un **cambio di paradigma**, il Friuli Venezia Giulia e la provincia di Pordenone così come l'intero Nord Est presentano numeri ancor più preoccupanti se letti in confronto alla media del paese.

Tab. 1) Dinamica del Pil – Nord Est e resto Italia

Open – Fondazione Nord Est

Novembre 2013

Graf. 1. Dinamica del Pil – Nord Est e resto d'Italia



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat e Prometeia, aggiornamento a ottobre 2013

La recessione, in incubazione già dal 2007, esplose alla fine del 2008 e portò a una caduta dell'1,2% a livello nazionale e doppia (-2,4%) a livello di Nord Est con punte negative per il Veneto e per Pordenone (-2,9%) che, a causa

della loro apertura al mercato estero e della loro concentrazione in settori più esposti alla competizione globale sentono più velocemente gli effetti della congiuntura economica internazionale.

Alla fine del 2009 si consuntiva un crollo dell'attività produttiva come mai visto negli ultimi 60 anni e il biennio 2008-2009 ci consegna una perdita di circa 8 punti di PIL nel Nord Est contro i 7 della media nazionale.

Tra il 2010 e il 2011 si registrerà un lieve recupero di circa il 3% nel Nord Est contro il 2,4% in Italia, non sufficiente a recuperare nemmeno la metà della perdita cumulata nel biennio precedente. La ripresa è fondamentalmente trainata dalle esportazioni.

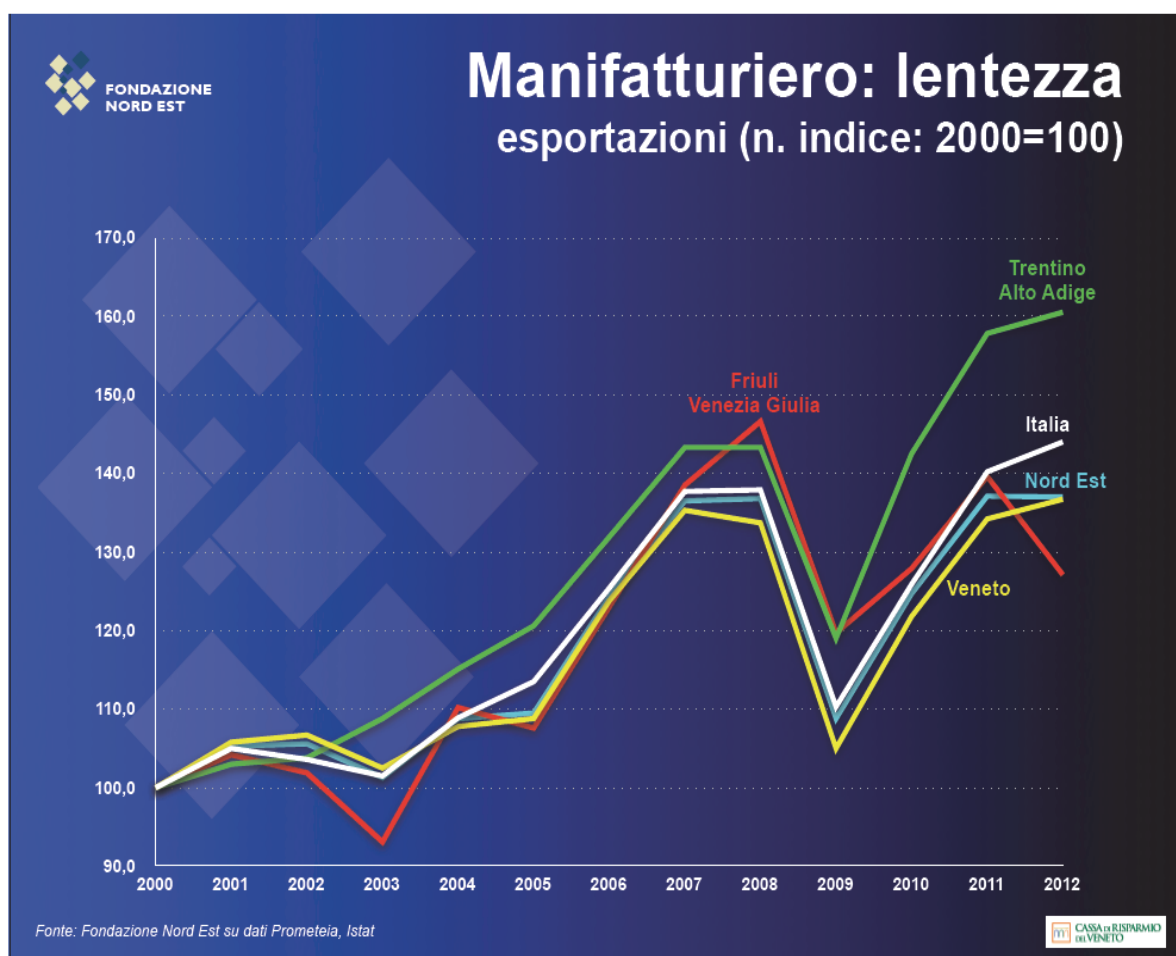
La fine del 2011 e soprattutto il biennio 2012-2013 segnano un pesante arretramento dell'economia italiana e nordestina consuntivando un -2,5% nel 2012 e un -1,8% nel 2013. Per l'anno a venire le stime riportano in positivo il PIL dopo oltre 27 trimestri di arretramento e danno una crescita oscillante tra lo 0,7% e l'1%.

La crisi è stata più forte nel Nord Est durante la sua prima fase, quella dal 2008 al 2010, mentre è più forte nel resto dell'Italia nella seconda fase, quella dopo il 2011 e fino ad oggi. Questo perché la prima recessione era globale e si è tradotta in un calo della domanda mondiale, mentre quella interna ha resistito meglio: da qui la penalizzazione del Nord Est che si basa su forti esportazioni. La seconda recessione è tutta europea, la crisi

dell'euro, ed è caratterizzata da un forte calo della domanda interna, mentre le esportazioni hanno resistito e, in parte, ripreso.

L'intensità della crisi nelle regioni del Nord Est, solo cinque anni fa autentica locomotiva d'Italia e d'Europa, trova conferme anche nei dati riferiti all'export del manifatturiero che, ad eccezione del Trentino Alto Adige segna una lentezza nella ripresa dei livelli pre-crisi, specie per quanto riguarda il Friuli Venezia Giulia.

Tab. 2) Esportazioni manifatturiero Italia e Nord Est



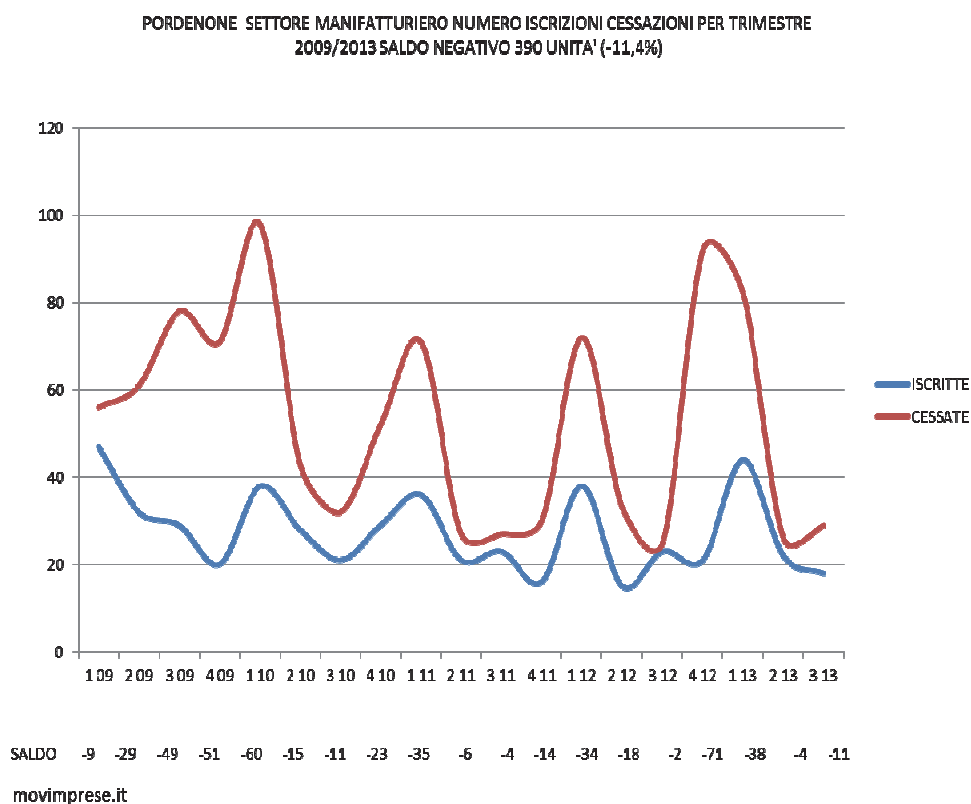


Nel periodo 2008-2012 la disoccupazione è aumentata di circa il 60% a livello nazionale e di circa il 97% nel Nord Est, ma pur sempre con tassi ben più bassi che nel resto del paese.

Venendo ai dati più specifici della Provincia di Pordenone, tutti gli indicatori generali e quelli specifici di settore confermano le dinamiche osservabili nel Nord Est e, in taluni casi, presentano dati ancor più gravi.

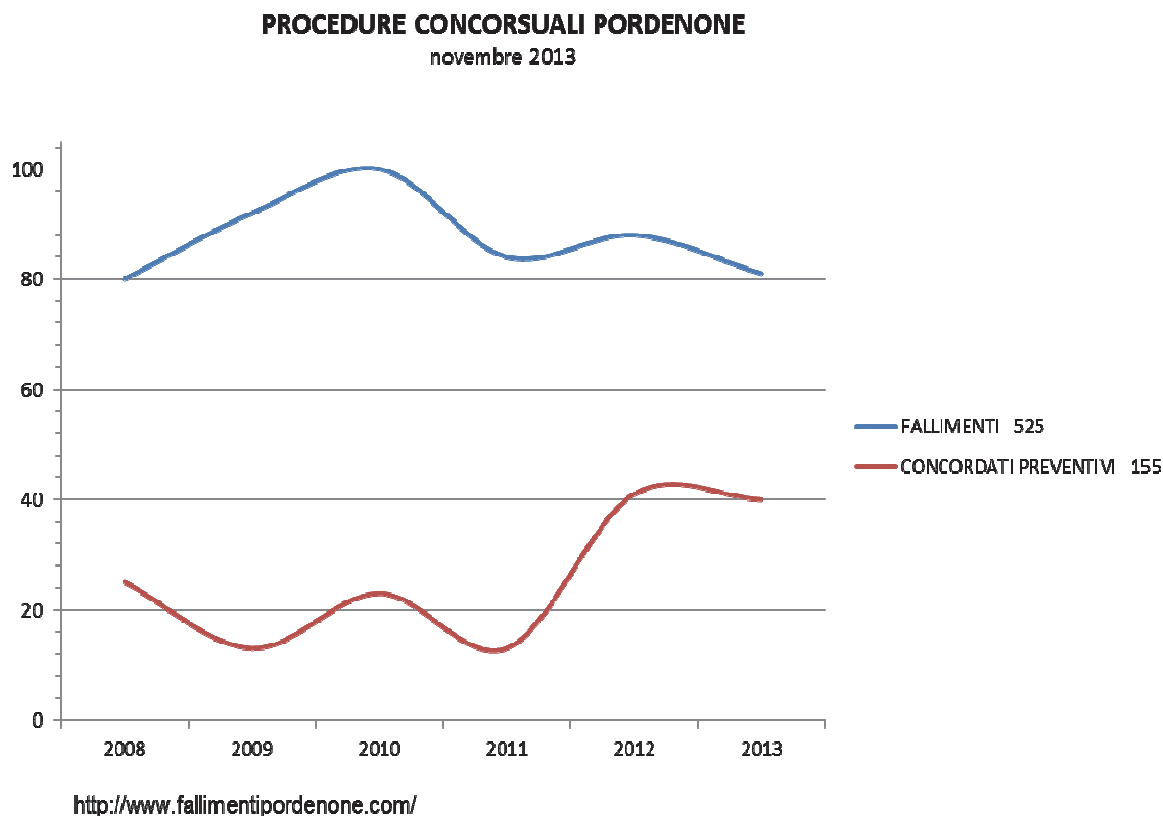
Nel periodo 2008-2013 il saldo delle imprese manifatturiere iscritte e cessate in provincia segna un -11,4% (circa 390 imprese in meno).

Tab. 3) Saldo imprese manifatturiere PN



Nello stesso periodo in provincia si sono consumati 525 fallimenti e 155 concordati preventivi.

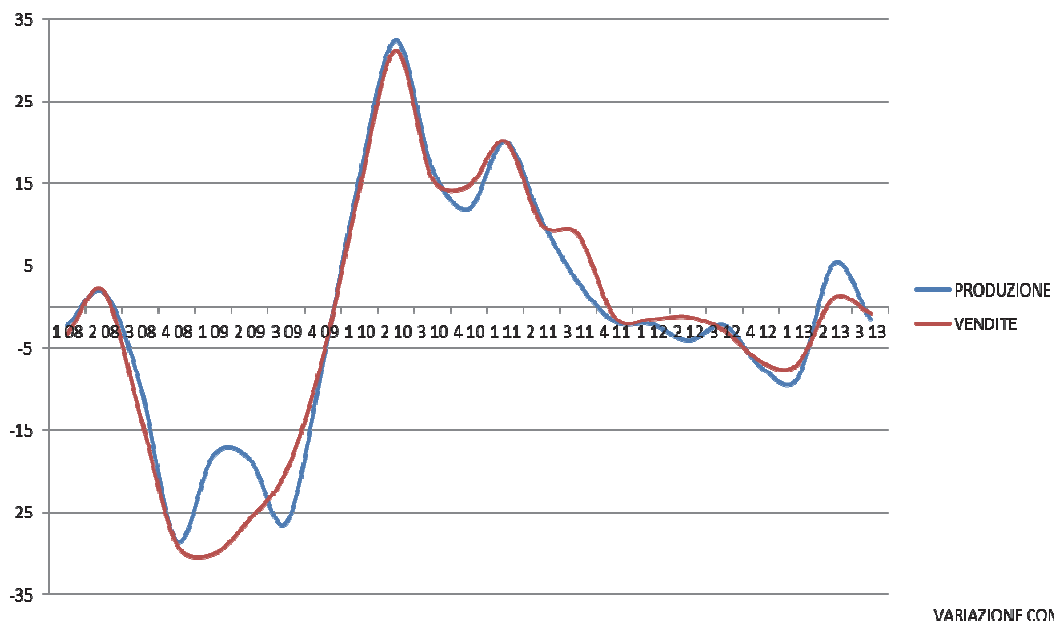
Tab.4) Fallimenti e concordati provincia di PN



Le tabelle qui di seguito riportate mostrano come anche i dati relativi all'andamento di produzione e vendite delle imprese manifatturiere in generale e dei settori principali dell'industria pordenonese (metalmecanica e mobile arredo) evidenzino un consuntivo di periodo abbondantemente negativo.

Tabelle 5-6) Produzione e vendite provincia PN

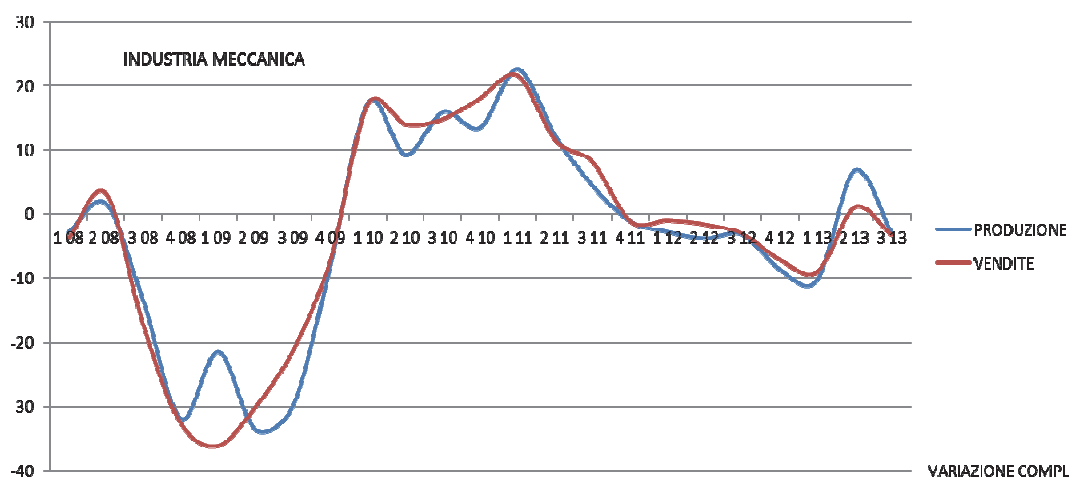
### SETTORE MANIFATTURIERO PORDENONE VARIAZIONI PERCENTUALI TENDENZIALI



PRODUZIONE	-38,5	-69,9	76,7	31,7	-15,8	-4,9	<b>-3,45 %</b>
VENDITE	-43,5	-82,1	75,7	37,5	-12,3	-6,7	<b>-5,23 %</b>

Indagine Confindustria FVG

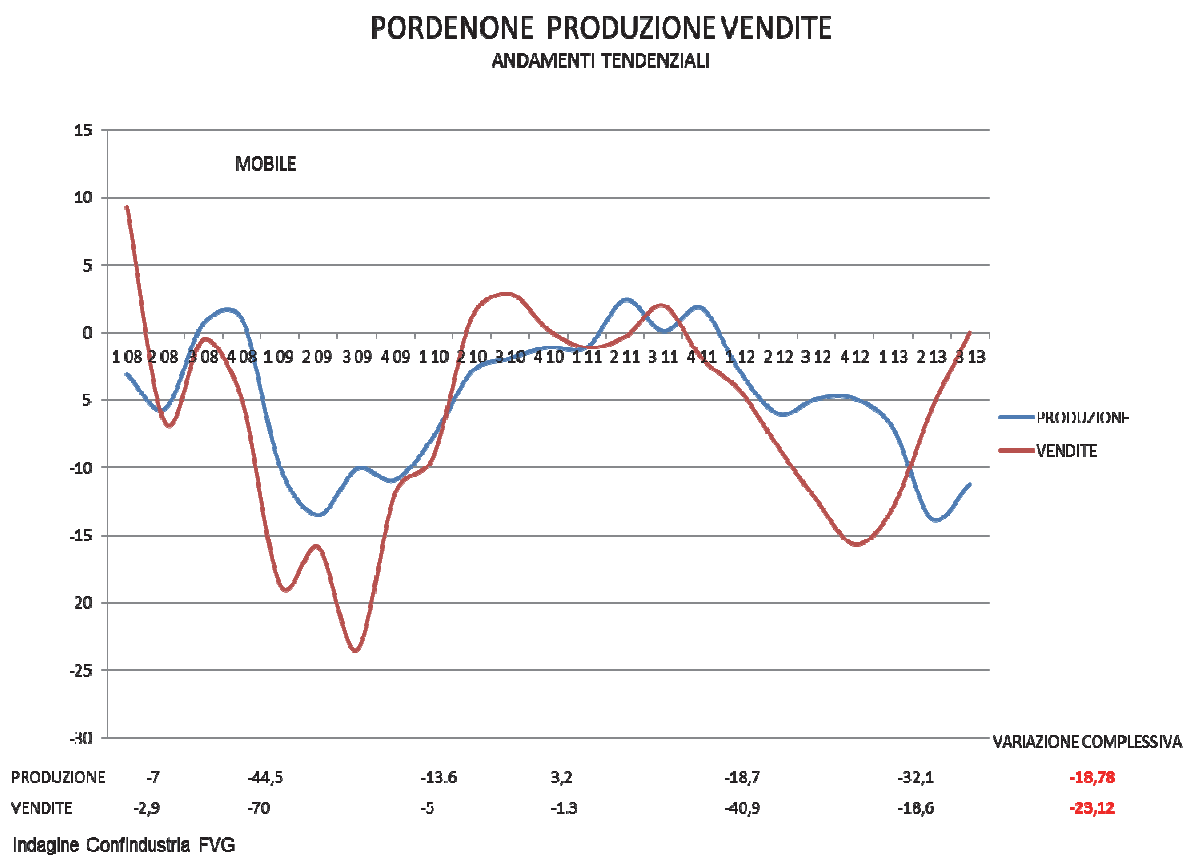
### PORDENONE PRODUZIONE VENDITE ANDAMENTI TENDENZIALI



PRODUZIONE	-46,8	-92,9	56,1	38,1	-18,4	-6,5	<b>-11,73</b>
VENDITE	-50,8	-94,3	64,1	40,1	-12,8	-11,3	<b>-10,83</b>

Indagine Confindustria FVG

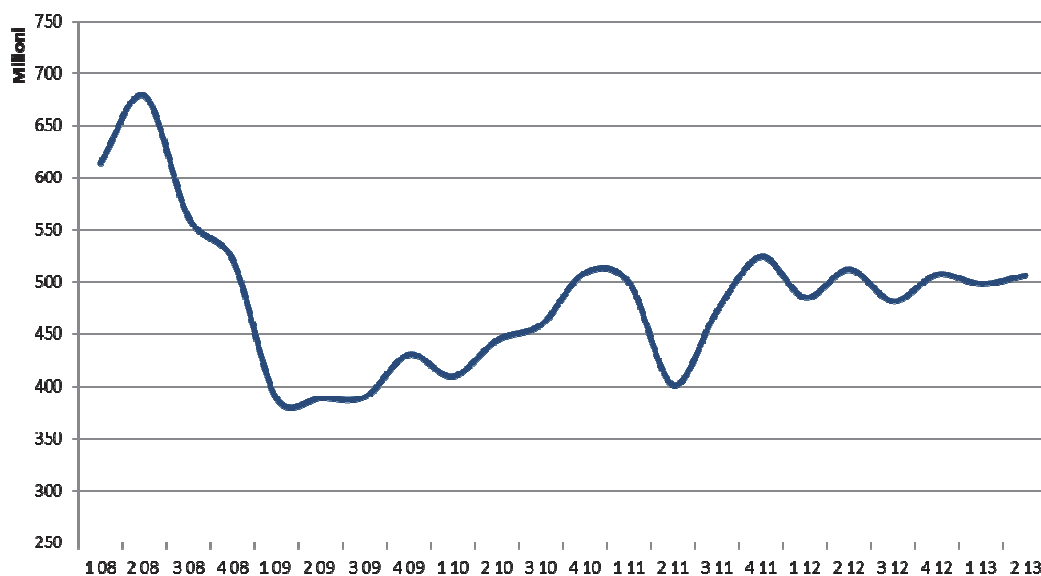
Tabella 7) Produzione e vendite provincia PN



Anche i dati relativi alle esportazioni segnano purtroppo una notevole lentezza nel recupero dei valori pre-crisi.

Tab. 8-9) Export provincia PN

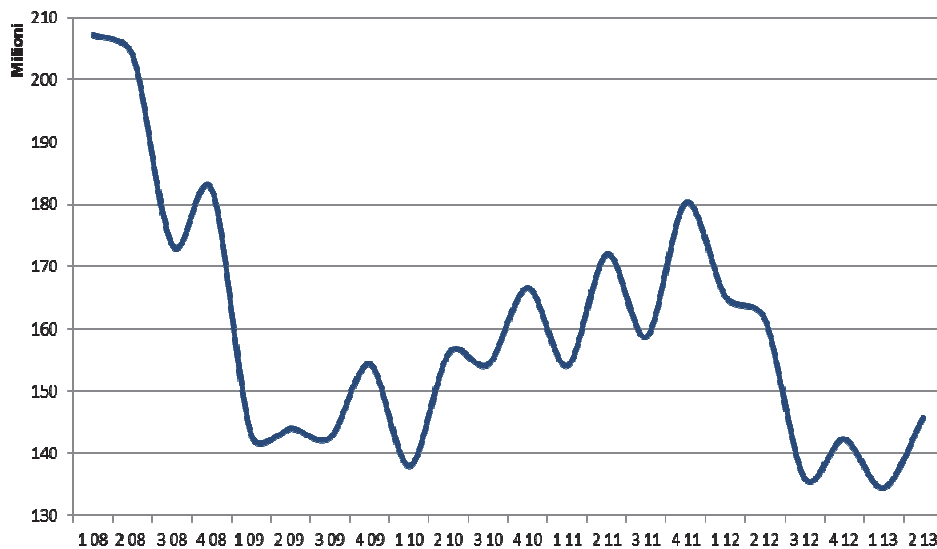
**PORDENONE EXPORT MONDO**  
SETTORE METALMECCANICA



<http://www.coeweb.istat.it/>

VARIAZIONE 2008/2013  
-17,48%

**PORDENONE EXPORT MONDO**  
SETTORE MOBILI

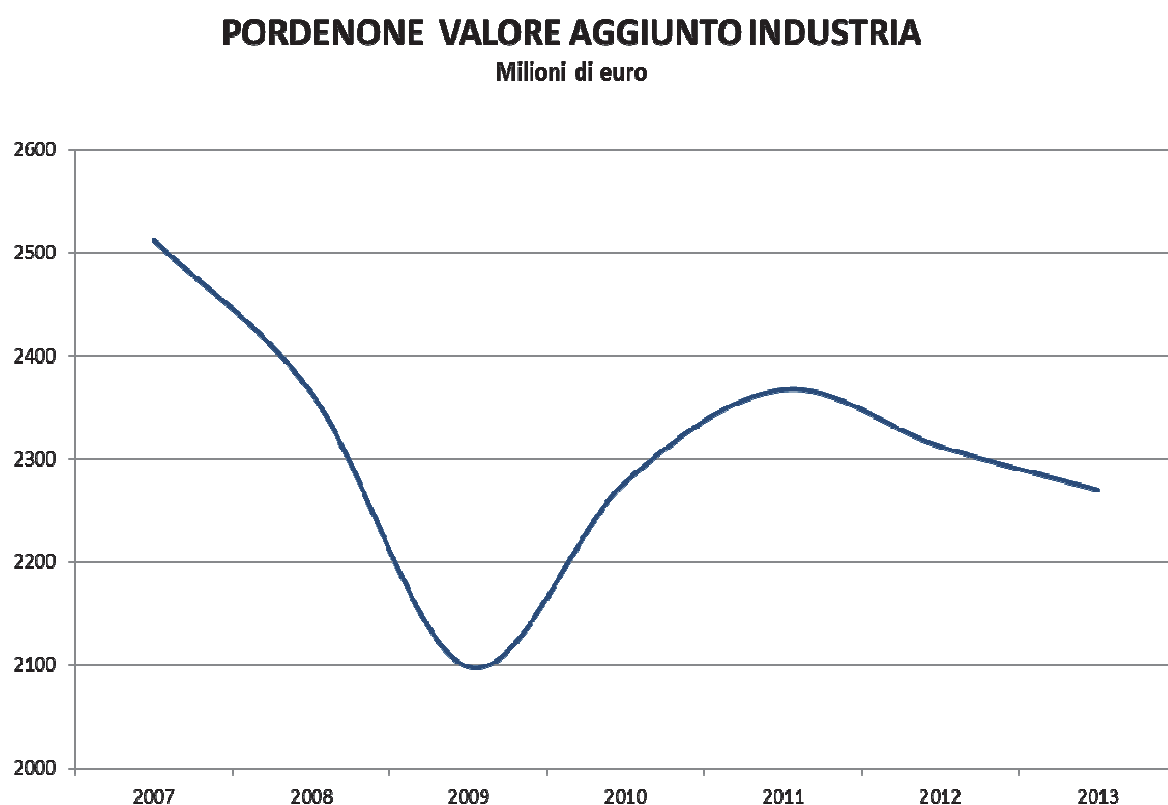


<http://www.coeweb.istat.it/>

VARIAZIONE 2008/2013  
-29,72%

L'insieme di questi dati di andamento dell'industria pordenonese trova infine una sintesi nell'andamento del Valore Aggiunto che, nel periodo della crisi ha segnato una perdita di quasi il 10% per complessivi 242 milioni di euro riducendo di quasi 2 punti percentuali il peso rispetto al VA regionale.

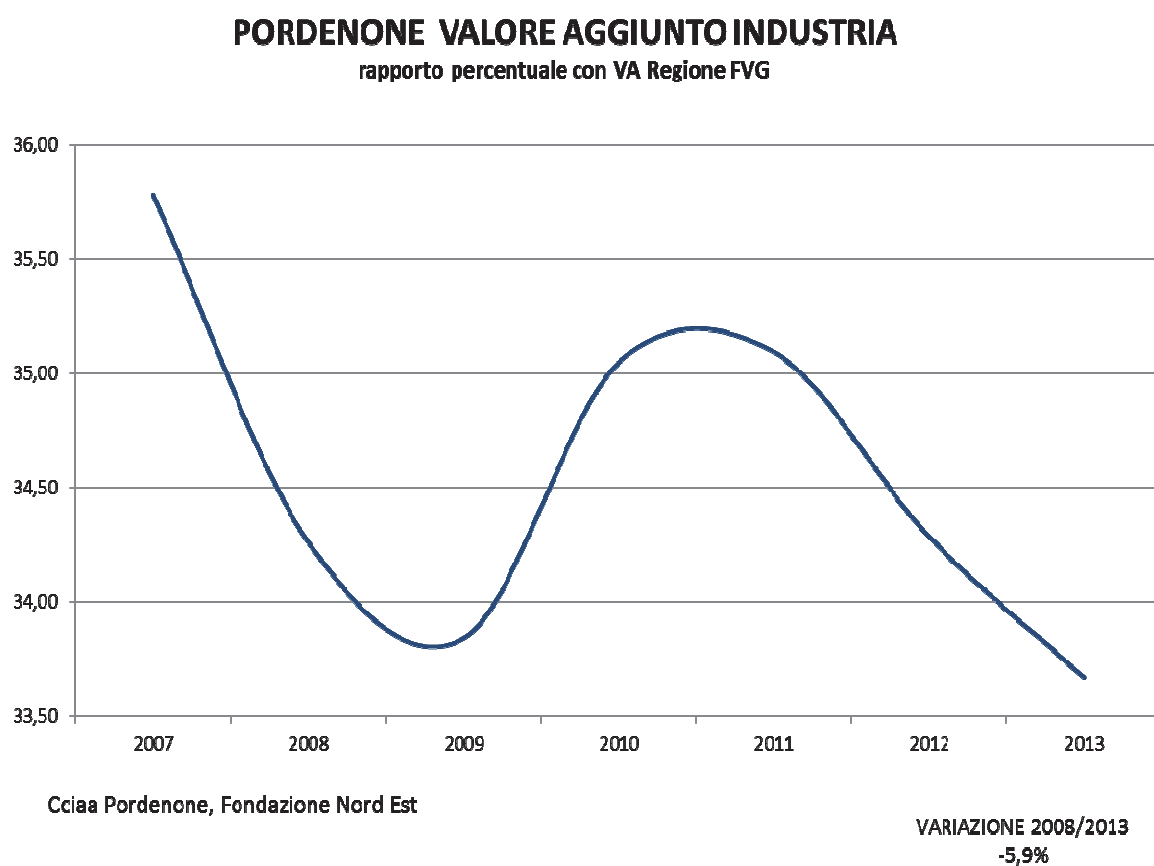
Tab. 10) Valore aggiunto provincia PN



Cciaa Pordenone, Fondazione Nord Est

VARIAZIONE 2008/2013  
-9,6% = 242 mln euro

Tab.11) Valore aggiunto provincia PN

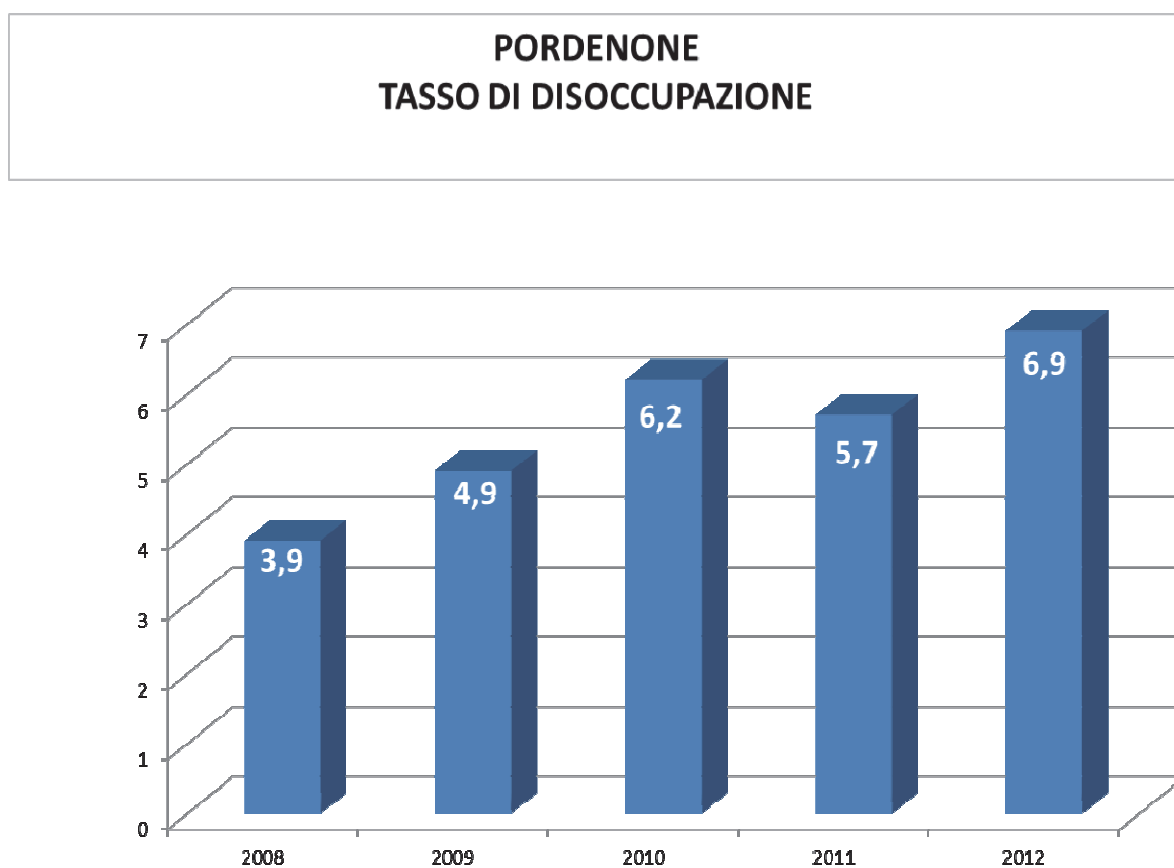


Il rallentamento dell'industria pordenonese si è tradotto inevitabilmente in un forte deterioramento dei principali indicatori occupazionali. La disoccupazione è passata dal 3,9% del 2008 al 6,9% del 2012 e il 2013 segnerà un ulteriore incremento.

Il numero di disoccupati è praticamente raddoppiato superando quota 10.000 nel 2012. A questo numero deve purtroppo aggiungersi un cospicuo numero di lavoratori oggi in mobilità e con scarse prospettive di rioccupazione stante la mancanza di crescita delle attività manifatturiere, e un altrettanto cospicuo

numero di lavoratori in CIGS a fronte di sempre più numerosi casi di crisi e ristrutturazione aziendale. Non è esagerato stimare che lo stock di lavoratori disoccupati e inoccupati abbia ormai superato i 15.000 proiettandoci ad un tasso di disoccupazione effettivo prossimo al 10%.

*Tabella 12) Dati occupazionali provincia PN*



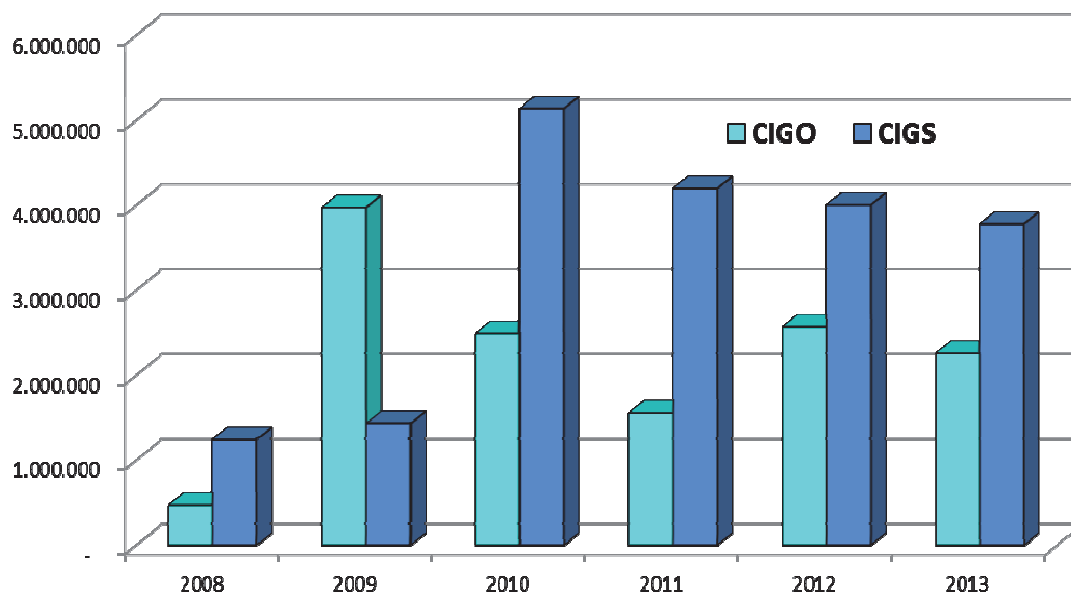
Istat



Tab. 13-14) Dati occupazionali provincia PN

	<b>CIGO</b>	<b>CIGS</b>	<b>CIGO+CIGS</b>
<b>2008</b>	471.682	1.240.429	1.712.111
<b>2009</b>	3.972.485	1.433.002	5.405.487
<b>2010</b>	2.487.278	5.133.616	7.620.894
<b>2011</b>	1.556.840	4.194.964	5.751.804
<b>2012</b>	2.568.757	4.002.611	6.571.368
<b>2013</b>	2.255.738	3.777.210	6.032.948

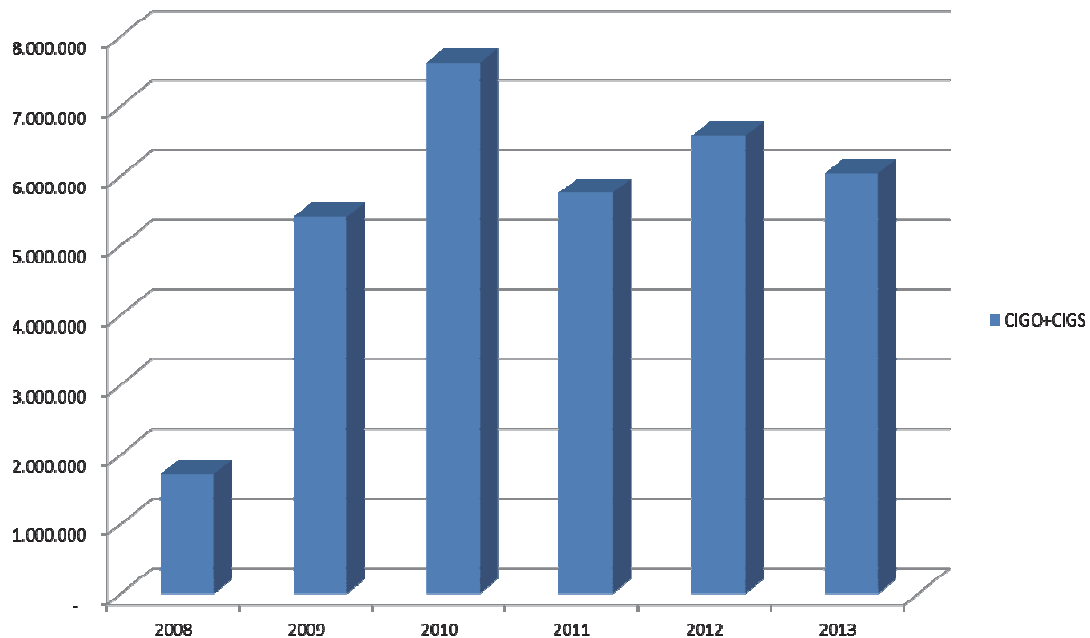
### PORDENONE ANDAMENTO CIGO E CIGS



Inps

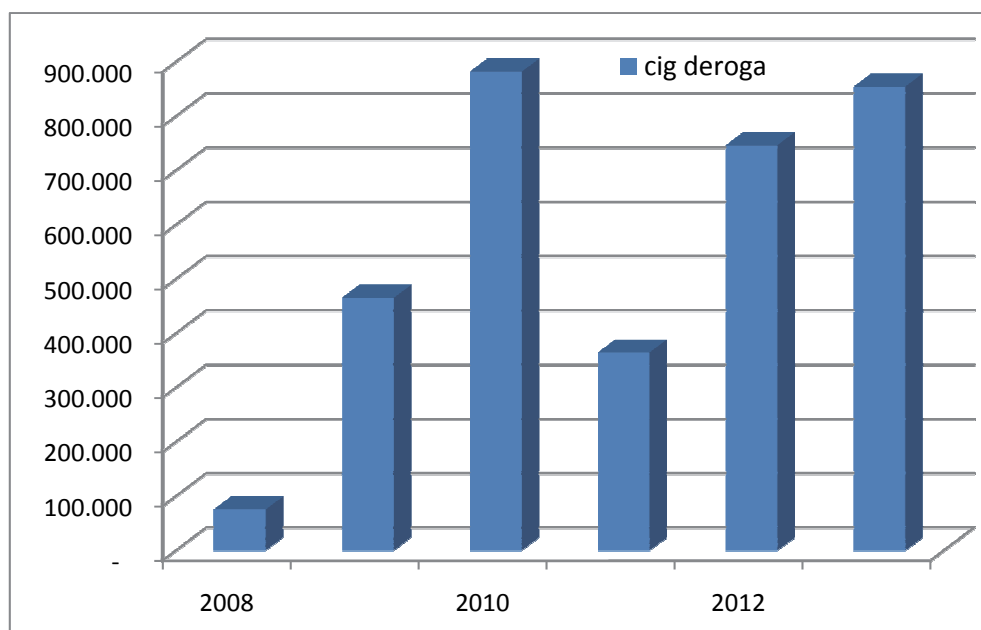
Tab. 15-16) Dati occupazionali provincia PN

### PORDENONE ANDAMENTO CUMULATO CIGO E CIGS



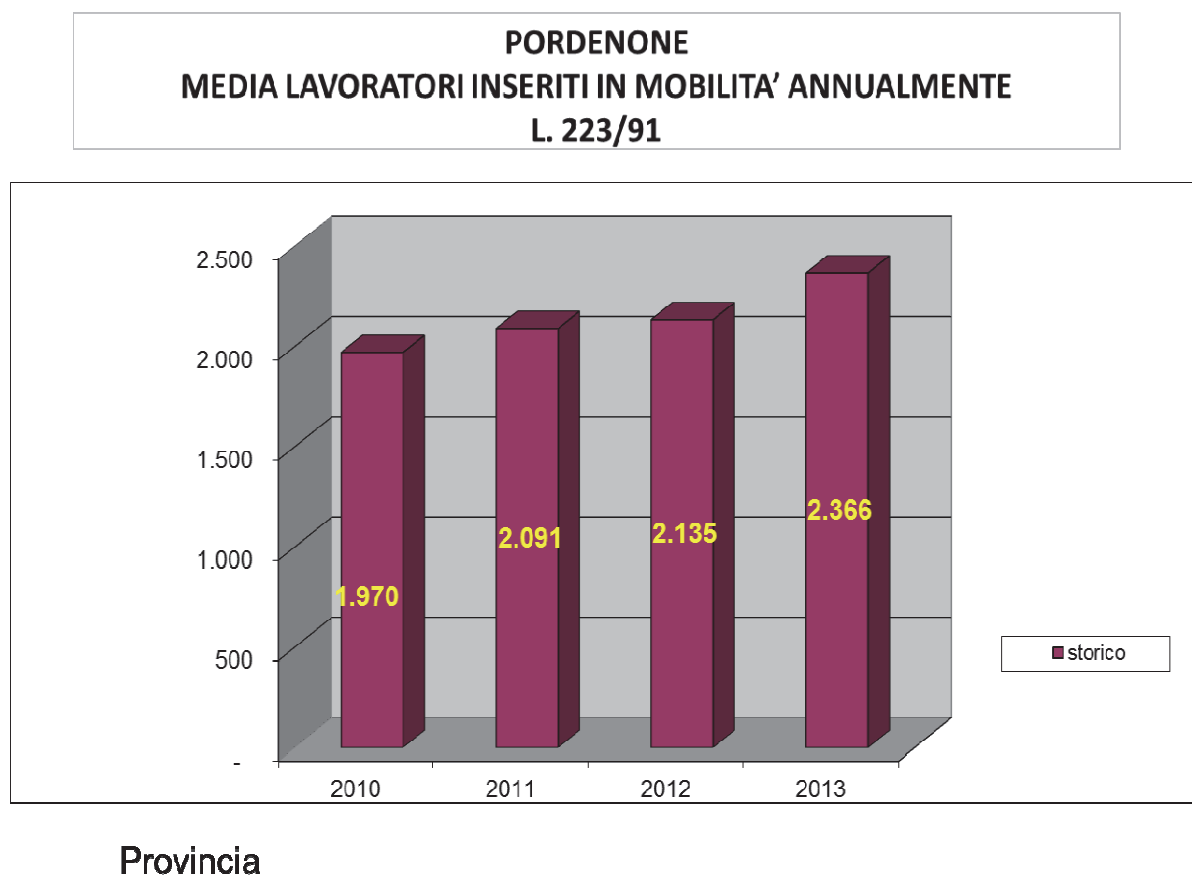
Inps

### PORDENONE ANDAMENTO CIG IN DEROGA



Inps

Tab. 17) Dati occupazionali provincia PN



È indubbio che la locomotiva Nord Est si è fermata e con essa anche la provincia di Pordenone; ed è altrettanto evidente che è entrato in crisi un intero modello industriale.

## 1.2 Una crisi che viene da lontano

All'origine delle difficoltà crescenti delle industrie del territorio sta certamente la **crisi** economica, esplosa nel 2008, che ha generato una rilevante contrazione dell'economia reale, seguita poi dalla crisi dell'euro che ha interessato essenzialmente l'Europa. Questa seconda crisi ha penalizzato in particolare il nostro paese con perdita di fiducia e **forte riduzione della domanda all'esportazione e, soprattutto, interna**. Ha imposto manovre e tasse aggiuntive, depresso il reddito, con conseguenze gravi sui volumi di produzione e sul credito alle imprese.

All'arrivo di questa crisi, tuttavia, buona parte dell'industria del territorio era già in affanno, evidenziando come esista una grave **componente strutturale di crisi** che, sommata alla profonda e lunga componente congiunturale, sta producendo la drammatica riduzione delle attività industriali che è sotto gli occhi di tutti. Basti pensare che, secondo stime dell'Economist, con riferimento alla crescita del PIL pro-capite dal 2000 a oggi, su 179 paesi al mondo monitorati, l'Italia è al 169° posto: peggio di noi solo paesi come Haiti, Eritrea e Zimbabwe!

All'origine di questa componente strutturale di crisi vi sono molti fattori.

In "Pordenone Oltre La Crisi" è bene evidenziato come già prima della crisi, Pordenone scontasse già un *gap* in termini di valore aggiunto industriale rispetto ad aree con struttura industriale simile, e avesse già iniziato a perdere competitività rispetto alle altre province europee. E si sottolineava come l'industria locale soffra la pressione sui prezzi dei paesi *low-cost* e le

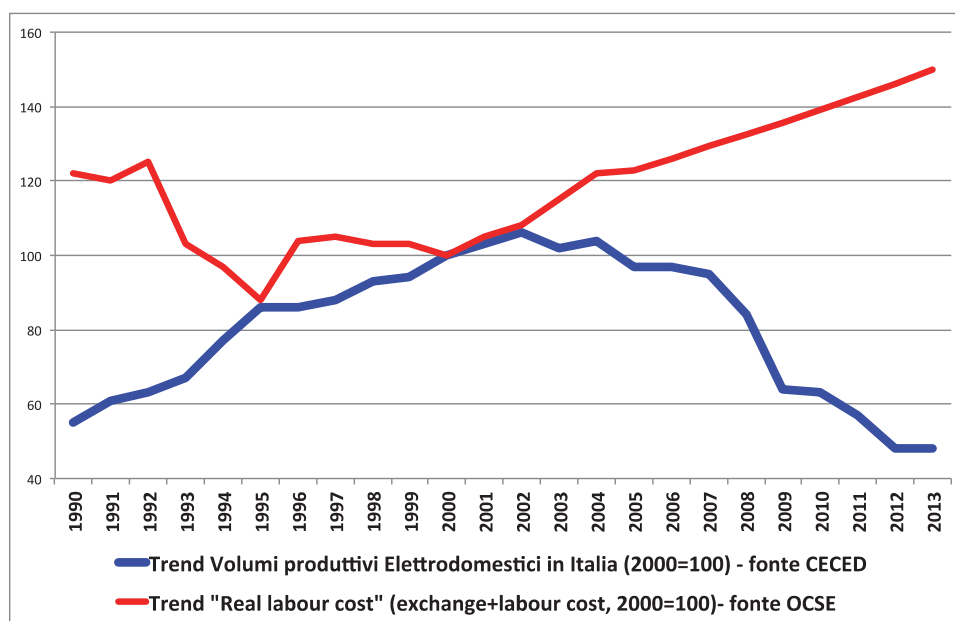
pressioni competitive a cui sono soggette le industrie di sbocco (esempio elettrodomestici).

Buona parte del sistema industriale italiano (e anche l'esplosione del Nord Est e soprattutto il territorio di Pordenone) è nato e si è sviluppato in un contesto dove le nostre capacità (ingegno ed estetica e anche dedizione per il lavoro, intraprendenza, creatività) si sono incontrate con uno scenario competitivo molto favorevole: esplodeva una domanda prepotente di beni laddove il mondo aveva bisogno di tutto e i nuovi Paesi in via di Sviluppo erano, ancora, solo compratori; pochi paesi al mondo (l'Occidente) possedevano la capacità di gestire industria e tecnologia e l'Italia era tra essi e, soprattutto, con un costo del lavoro tra i più bassi nell'ambito dei paesi allora capaci di fare industria alimentato sia dal grande bacino rurale che si spostava sulla manifattura che anche da svalutazione valutaria. Da un punto di vista economico potremmo dire che l'Italia ha due principali vantaggi competitivi: l'**ingegno**, che si esprime soprattutto nella produzione meccanica di qualità e tecnologicamente avanzata e l'**estetica**, che si esprime nella moda, nel design e in molti altri settori.

Parallelamente al fiorire di molte attività industriali legate all'ingegno con significativo valore aggiunto, il territorio di Pordenone si è sviluppato anche e in modo rilevante nella produzione di **beni di consumo durevoli di massa** (la filiera casa: elettrodomestico e mobile, e anche ceramica, con relativo indotto, contribuiscono in maniera determinante al valore aggiunto industriale), di qualità e attraenti ma copiabili, difficilmente differenziabili

(attraverso l'innovazione e la tecnologia) nei grandi numeri del mercato di massa, con volumi di vendita estremamente sensibili al prezzo a causa di una forte pressione concorrenziale per un'offerta abbondante, superiore alla domanda e, infine, con una catena del valore della produzione separabile da quella della progettazione prodotto. Per tutti questi motivi, sono produzioni esposte a **forti pressioni competitive sul costo di produzione e, particolarmente, del lavoro**, che rappresenta il maggior fattore di produzione variabile territorialmente, assieme al **costo dell'energia**, anch'essa determinante in alcuni casi.

A titolo di esempio di tale esposizione, si riporta un grafico che mette in



relazione l'andamento della produzione nazionale di elettrodomestici in Italia negli ultimi 20 anni con la dinamica del costo del lavoro (al netto delle dinamiche valutarie) ed evidenzia una significativa correlazione inversa

(anche prima delle aperture delle capacità produttive nell'Est Europa e, comunque, accentuata da esse). Il grafico evidenzia anche che il picco di crescita fu il 2002 (e da allora solo un drammatico, continuo, calo) e che il maggior tasso di crescita dell'elettrodomestico (e della sua componentistica) nel territorio si ebbe nella prima metà degli anni 90, quando i grandi gruppi Europei (soprattutto Electrolux e Whirlpool) avviarono un ampio processo di ristrutturazione e concentrazione della capacità produttiva continentale, privilegiando le sedi italiane, allora molto competitive sia come efficienza sia come costo del lavoro, anche per i recenti processi di svalutazione.

Il minor costo di produzione e del lavoro, rispetto agli altri paesi, allora, produttori, che ha agito come catalizzatore e leva per lo sviluppo dirompente d'ingegno, estetica e imprenditorialità in questi settori, assieme ad una continua crescita della domanda interna ed Europea e a una scarsa concorrenza da altri paesi, fino alla fine degli anni '90, sono stati più che sufficienti a far crescere le fabbriche compensando e mascherando **mancanze e limiti strutturali delle imprese**: assenza di investimenti importanti nel *brand*, nel marketing e nella distribuzione all'estero, (spesso sviluppata attraverso mero terzismo per altre imprese); **ridotta efficienza** in tutte le dimensioni operative, anche a causa della **dimensione d'impresa**, tuttora largamente sotto la soglia necessaria a competere nelle sfide globali; **scarsa capitalizzazione e fragilità manageriale**. Sempre in "Pordenone Oltre La Crisi ", si evidenzia come l'export di Pordenone si concentri ancora prevalentemente nei mercati

Europei tradizionali (D, F, UK), particolarmente afflitti dalla crisi, ad alto livello di saturazione e con bassi tassi di sviluppo attesi e non riesca a crescere significativamente nei BRICs e, in genere, nei PVS ancora a un livello di saturazione molto basso e ad alto tasso atteso di sviluppo. Ma per penetrare commercialmente questi paesi non è più sufficiente “cavalcare l’onda del mercato” come successe nel già citato sviluppo tumultuoso del secolo scorso: tali mercati presentano aspetti culturali profondamente diversi rispetto ai paesi occidentali e necessitano di strategie sofisticate, con una profonda conoscenza del mercato target. E questo spiega anche perché l’export della Provincia di Pordenone fatica più del resto del Nord Est.

**Il mondo imprenditoriale locale**, che ha saputo sfruttare pienamente le opportunità di uno scenario favorevole, è stato (pur con le molte eccezioni) molto meno pronto/lungimirante/capace di investire, nei periodi di crescita, per continuare ad essere protagonista nelle nuove condizioni competitive. Oggi, una parte dell’imprenditorialità locale sembra essersi fermata: appagata, smarrita, incapace di ritrovare il coraggio, la creatività, la propensione al rischio e la determinazione che sono indispensabili a qualunque sviluppo industriale.

Minor costo di produzione, forte e continua crescita della domanda interna ed Europea e scarsa concorrenza da altri paesi sono state anche più che sufficienti a compensare e mascherare le **inefficienze e i ritardi del sistema nazionale e territoriale a sostegno dell’impresa**: Politica



industriale, Educazione, Infrastrutture, Amministrazione, Giustizia, Fiscalità, Ricerca, apertura all'Innovazione e al mondo.

E anche il mondo Istituzionale, dall'Amministrazione Pubblica ai sindacati, appare oggi statico, con carenza di fantasia e di voglia di rischio.

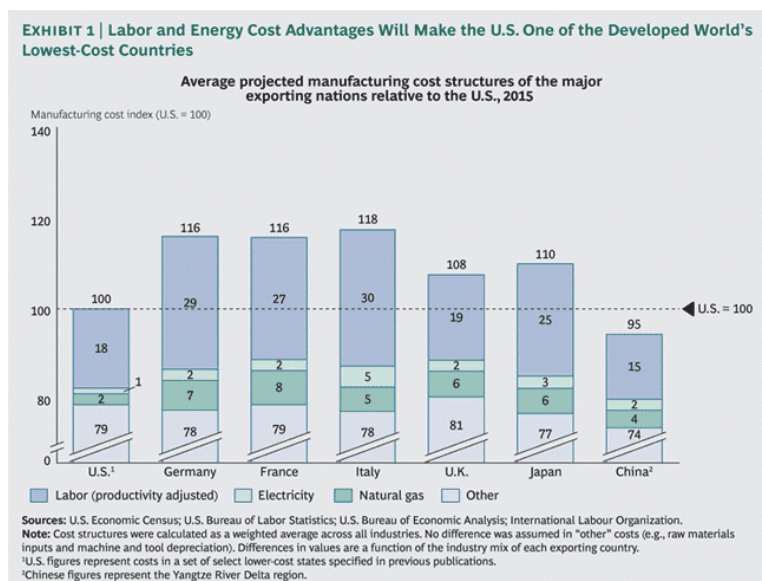
**Oggi, la concorrenza si è moltiplicata:** la mobilità di persone, capitali e conoscenze rende possibile produrre e fare industria in modo più conveniente in molti altri paesi del nuovo e del vecchio mondo.



**Nuove, grandi economie, giovani e a basso costo del lavoro** sono molto più competitive e attrattive a livello di sistema paese. Sanno ormai produrre beni altrettanto attraenti (magari grazie a designer italiani) e di pari qualità (magari garantita da controlli e automazioni italiane) e a costo minore. Ci stanno superando in tutte le leve e dimensioni della competitività: innovazione,

costo di lavoro ed energia, produttività e flessibilità, infrastrutture, scuola e educazione, giustizia e amministrazione, fiscalità, dimensione delle imprese. Ancora nel 2005, il Time dedicò un'edizione all'economia italiana, evidenziandone la forte vulnerabilità nei confronti della crescita della capacità industriale della Cina.

**Gli Stati Uniti stanno riacquistando la competitività perduta e stanno ri-diventando un paese manifatturiero, in grado di generare, in tali attività, milioni di nuovi posti di lavoro nei prossimi anni. E la ricetta è (rispetto agli altri paesi occidentali, tra cui l'Italia): un costo del lavoro inferiore dal 30% al 50%, un costo dell'energia inferiore dal 50% al 75%, la maggiore flessibilità e produttività del lavoro e ampio ricorso alle tecniche più avanzate di automazione industriale.**



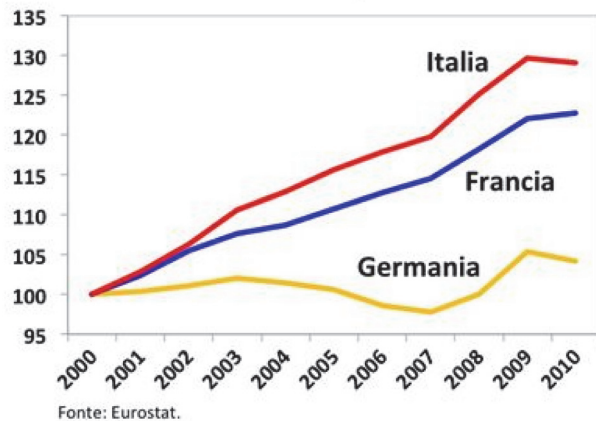
Infrastrutture, conoscenze tecniche e scientifiche, competenze, cultura industriale, sistema di fornitura e di automazione industriale di eccellenza (fonte: BCG “American Manufacturing Renaissance”).

**La Germania sta anch'essa facendo crescere l'occupazione nell'industria,** grazie alla tradizionale eccellenza di sistema paese al servizio dello sviluppo industriale, alla costante crescita della produttività alimentata anche da importanti riforme del lavoro (pacchetti Hartz 2002-04): nuove e meno onerose forme di rapporto di lavoro (Mini Jobs, Midi Jobs), flessibilità (Arbeitszeitkonto), riforma ammortizzatori sociali (Hartz IV), finalizzati al

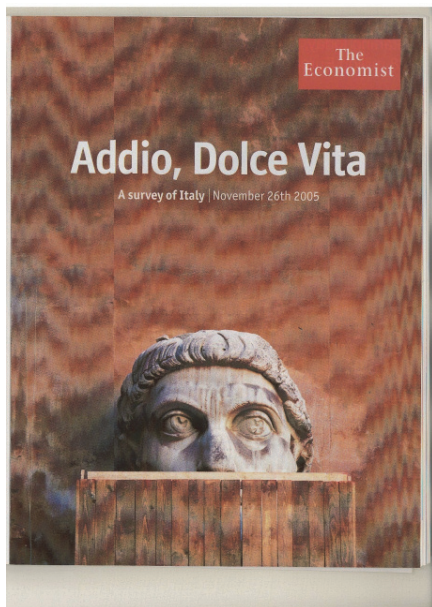
re-inserimento occupazionale. Aumentando significativamente la propria competitività rispetto ad altri paesi Europei.

**Altri paesi occidentali** (Austria, Paesi Nordici) hanno sviluppato livelli di competitività che attraggono, oggi, le imprese, più dell'Italia.

Grafico 1: Costo del Lavoro per Unità di Prodotto



Riassumendo, le **dinamiche molto negative della domanda**, oggi soprattutto interna, **assieme alla scomparsa** (anzi, **l'inversione**) di **fattori competitivi fondamentali** come il **costo del lavoro**, la nascita di **nuove economie**, di sistemi paese, molto concorrenziali in molte



produzioni nelle quali paese e territorio si sono specializzati, in presenza di **grande difficoltà delle imprese del territorio** a sviluppare i processi di efficienza, innovazione, internazionalizzazione, crescita dimensionale e capitalizzazione, necessari a **rimanere competitivi e ad evolvere con successo nel nuovo scenario globale**, molto più difficile e competitivo, ma, nel

contempo con infinite maggiori potenzialità, sono all'origine della componente strutturale della crisi. Già nel 2005 l'Economist sviluppò una

diagnosi analoga in un numero dedicato all'Italia, dal titolo eloquente: "Addio, Dolce Vita".

**E l'attrattività del territorio per investimenti industriali**, molto forte e motore dello sviluppo nello scenario favorevole della seconda metà del secolo scorso sopra descritto, si è indebolita in modo rilevante ed è quasi scomparsa: **nessun grande nuovo investimento (dall'estero) negli ultimi 15 anni a fronte di continui, crescenti abbandoni.**

Il territorio, in parte appagato e arroccato a difesa di modelli non più sostenibili nel nuovo scenario globale, non attrae più, a causa dell'evaporazione (in alcuni casi anche della drammatica inversione) di alcuni fattori competitivi essenziali (costo del lavoro, *in primis*) e dell'estrema difficoltà di tutti gli attori di ri-orientarsi e convergere in un disegno condiviso di politica industriale per la competitività sistemica del territorio al sostegno dell'impresa, attivando i conseguenti processi di efficienza e cambiamento indispensabili a mantenere le attività industriali esistenti e ad attrarre investimenti nel territorio, dal nuovo scenario globale. È ragionevole chiedersi se alcune manifatture sopra citate, manifestamente quelle esposte a forti pressioni competitive sul costo di produzione e con alta sensibilità al prezzo, massicciamente presenti nel territorio, possano essere sostenibili e meritevoli, quindi, azioni e investimenti di risorse di sostegno e di difesa.

Unindustria PN ritiene che non si vedano all'orizzonte alternative (economie della conoscenza, turismo e agroalimentare etc ) nel territorio e nel paese,

che possano mai compensare, in termini occupazionali e di sviluppo di competenze e cultura industriale, tale manifatturiero tradizionale e l'indotto da esso generato. E, quand'anche questo potesse avvenire, i tempi sarebbero molto, troppo lunghi rispetto alle crisi attuali.

Unindustria Pordenone ritiene che non si possa rinunciare nel breve/medio periodo a questi settori di manifattura tradizionale. Certamente per dimensione occupazionale. Ma anche, e soprattutto, per la dimensione di patrimonio industriale di alto valore, ancora in grado di fare la differenza, se messo nelle condizioni di competere in modo meno svantaggiato sul fronte del costo dei fattori.

Sia esso l'elettrodomestico, dove tecnologie e processi innovativi sono portati da una grande multinazionale in tempo reale nel territorio e all'indotto da tutte le parti del mondo, assieme ad un'esposizione alla realtà internazionale e alla competizione globale, stimolo all'innovazione e all'efficienza.

O sia esso il settore del mobile, dove la tradizione artigianale si è fatta, nel secolo scorso, industria in modo prorompente offrendo straordinarie opportunità di lavoro e di crescita al territorio e mantenendo e valorizzando, nel contempo, competenze ed esperienze di molte generazioni e un indotto di eccellenza che ancora costituiscono un patrimonio differenziale. Questi patrimoni non possono essere abbandonati: sono vitali per lo sviluppo del territorio, da difendere e, possibilmente, sviluppare in tutti i modi.

## Capitolo 2. Gestire l'emergenza

La cosiddetta fase uno di questo piano affronta il nodo delle crisi aziendali e individua nella costruzione di **un Nuovo Patto territoriale** lo strumento essenziale per far fare un salto di qualità alle relazioni industriali del territorio pordenonese.

In altre parole, siamo convinti che, stante la strutturale carenza di risorse pubbliche da dedicare ad una politica industriale di rilancio del manifatturiero e in attesa di provvedimenti governativi capaci di dare risposte efficaci alle innumerevoli crisi industriali, occorra assumere **un'autonoma iniziativa** che, a legislazione vigente, sia in grado di ridare slancio competitivo alle imprese del territorio. I protagonisti di questo sforzo collettivo non possono che essere imprese e lavoratori, i quali, attraverso le loro rappresentanze, si assumano responsabilità e precisi impegni per rilanciare imprese in difficoltà e per favorire nuovi investimenti per la crescita e l'innovazione.

Stanchi di chiedere interventi e provvedimenti che tardano a concretizzarsi, imprese e lavoratori possono decidere attraverso la contrattazione di stabilire nuove condizioni competitive, nuove regole nella disciplina dei rapporti in azienda, nuove ragioni di scambio che tutelino più efficacemente crescita aziendale e stabilità occupazionale.

Come detto in premessa, con questo contratto sperimentale, le Parti possono decidere autonomamente di superare la fase "passiva" della gestione delle

crisi aziendali, fatta di “tavoli di crisi”, tanti ammortizzatori sociali, pochissimi piani industriali di ristrutturazione e riorganizzazione, molte procedure concorsuali, ecc., per promuovere invece una fase attiva e rifondativa in cui la contrattazione territoriale e aziendale serva a contrastare con ogni mezzo i processi di deindustrializzazione e a incidere davvero sulle condizioni di competitività del territorio difendendo così più efficacemente l’occupazione.

**La proposta contrattuale** illustrata nell’allegato documento (all. 1) interviene su diversi istituti contrattuali di fonte nazionale e territoriale con l’obiettivo di:

1. costruire le condizioni per evitare negative ricadute occupazionali e favorire un **utilizzo “attivo” degli ammortizzatori sociali**, così da perseguire il miglioramento organizzativo e gestionale dell’impresa;
2. **ridurre il costo del lavoro** per unità prodotta;
3. **incrementare la flessibilità** prestativa e organizzativa dell’impresa;
4. costruire un **paniere di elementi di welfare** da utilizzare a livello aziendale per tutelare i lavoratori e le loro famiglie alla luce delle mutate condizioni economiche e sociali;
5. favorire l’investimento nella formazione delle risorse umane e nella cultura organizzativa.

La struttura della proposta individua modelli contrattuali applicabili a condizioni aziendali variabili ovvero, sia ai **casi di crisi e ristrutturazione**, così come a quelli di **crescita e sviluppo e ai nuovi investimenti** che, anche in ragione di condizioni contrattuali di vantaggio, possono essere attirati sul territorio pordenonese.

Un ruolo centrale nell'accertamento delle condizioni per l'attivazione del contratto territoriale e per la regolazione degli aspetti applicativi è rivestito nella proposta da un'apposita **commissione paritetica di sorveglianza**, denominata COMITES. Ne fanno parte tre rappresentanti sindacali e tre datoriali e un Presidente che si propone venga individuato e nominato di comune accordo fra le personalità pubbliche di rilievo nazionale che hanno significativamente e autorevolmente contribuito, per la loro attività istituzionale o accademica, a promuovere la cultura della cooperazione fra le parti sociali e dell'innovazione in campo economico e organizzativo.

La commissione esercita un ruolo di garanzia preventiva e applicativa verificando, come per altro già ampiamente sperimentato in analoghe esperienze contrattuali sviluppate a livello aziendale e territoriale, la ricorrenza dei requisiti minimi per l'applicazione del nuovo contratto e la coerenza di applicazione delle condizioni da esso normate.

Le imprese rientranti nelle casistiche sopra descritte potranno usufruire per un periodo definito di una diversa e più conveniente regolazione di materie contrattuali quali ad esempio istituti retributivi diversi dai minimi contrattuali, orari di lavoro, pause, festività, inquadramento, disciplina



temporale e causale dei contratti di lavoro diversi dal contratto a tempo indeterminato.

Attraverso una diversa regolazione di tali materie contrattuali si vogliono cogliere **obiettivi** quali:

- ⇒ riduzione del costo del lavoro per unità prodotta;
- ⇒ aumento della reattività aziendale all'imprevedibilità dei mercati;
- ⇒ aumento dell'efficienza e dell'utilizzo degli impianti produttivi;
- ⇒ tutela dell'occupazione a fronte di riduzione collettiva dell'orario di lavoro;
- ⇒ aumento della mobilità e della flessibilità prestativa.

L'attivazione delle condizioni sopra citate, da un lato è tale da generare un aumento della competitività aziendale e dell'attrattività per nuovi investimenti, dall'altro comporta anche sacrifici sul fronte prestativo e remunerativo che dovranno trovare adeguate compensazioni.

Se sul piano generale lo scambio proposto attraverso il contratto è quello tra maggiore competitività e garanzie effettive di tutela occupazionale; sul piano particolare si propone l'introduzione di **misure di welfare** in grado di tutelare il potere d'acquisto dei lavoratori e delle loro famiglie, di migliorare la conciliazione tra tempi di cura/vita e tempi di lavoro. A titolo esemplificativo si prevedono pacchetti per buoni spesa, prestazioni sanitarie, trasporto collettivo, buoni-studio, assistenza per non autosufficienti. Il

modello, già sperimentato con successo in alcune grandi realtà aziendali, può essere mutuato su scala territoriale a beneficio del sistema delle PMI che, all'interno di un quadro di regole definite territorialmente, possono trovare condizioni e misure efficaci ed efficienti difficilmente attingibili singolarmente.

Un altro pilastro della proposta di contratto territoriale riguarda **la formazione** intesa quale strumento chiave sia per rafforzare i processi di ristrutturazione aziendale, sia per aumentare l'efficacia di processi di riqualificazione del personale oggi in mobilità o disoccupazione, sia, in generale, per incrementare l'occupabilità delle risorse umane.

Nel primo caso la formazione delle risorse umane diventa fattore critico di successo laddove abbia alcuni requisiti di base:

- ⇒ sia svolta prevalentemente in azienda con approcci di tipo esperienziale;
- ⇒ sia orientata alle nuove tecnologie e alle nuove competenze richieste;
- ⇒ sia misurabile in termini di efficacia ed efficienza;
- ⇒ consenta reali sbocchi lavorativi.

Nel caso della formazione quale strumento per l'inserimento e la ricollocazione, oltre alla presenza dei requisiti sopra menzionati, si propone la costruzione di una mappa territoriale di mestieri e competenze richiesti e l'introduzione dell'obbligo formativo per i lavoratori in mobilità o ASPI o in

disoccupazione e la sperimentazione di percorsi di formazione continua di aggiornamento.

Quanto al **mercato del lavoro** e alla necessità di effettivo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dello stesso, la proposta indica alcune essenziali innovazioni nelle modalità di gestione dell'*outplacement*. Alcune di queste rientrano nell'autonomia negoziale, per citarne alcune:

- ⇒ premialità per la disponibilità a seguire percorsi di ricollocazione;
- ⇒ attuazione delle previsioni normative in caso di rifiuto di un'offerta di lavoro;
- ⇒ ampliamento delle casistiche ammissibili (non solo tempo indeterminato);
- ⇒ rimozione dei limiti territoriali di distanza, equivalenza delle mansioni, ecc.

Tra le innovazioni più rilevanti avanzate dalla proposta contrattuale, va evidenziata la previsione di apertura alla **partecipazione dei lavoratori** al capitale d'impresa. Tale ipotesi può rappresentare un mezzo idoneo sia a consolidare la sostenibilità economico-finanziaria dei piani di ristrutturazione aziendale, sia a costituire un volano di crescita progressiva e affidabile per le aziende impegnate in rapidi processi d'innovazione e sviluppo commerciale.

Fondamentale in tal senso sarà l'auspicato intervento d'incentivazione fiscale e sostegno normativo da parte della Regione FVG.

In ogni caso, anche in assenza di soluzioni quali quelle qui sopra accennate, in taluni casi potranno essere negoziate, a livello aziendale, forme compensative di partecipazione dei lavoratori ai risultati aziendali, conseguiti anche grazie al contratto sperimentale applicato.

### **Indirizzi di riforma: le proposte alla Regione Friuli Venezia Giulia**

Oltre a ciò che le Parti sociali, attraverso il contratto territoriale, potranno autonomamente definire al fine del rilancio competitivo dell'industria pordenonese, appare di fondamentale importanza il richiamo al ruolo di supporto all'intesa da parte dell'Amministrazione regionale; il metodo suggerito è quello dell'Avviso Comune, affinché essa metta in atto interventi di accompagnamento normativo ed economico alle intese contrattuali di 2° livello. Tra gli interventi proposti si evidenziano in particolare:

#### ***1. interventi di natura fiscale ed economica:***

- ⇒ rimodulazione dei criteri di esenzione IRAP in favore di fattispecie di ristrutturazioni aziendali e nuovi investimenti;
- ⇒ rimodulazione dei criteri di esenzione dell'addizionale IRPEF sulle quote di salario di produttività e benefit aziendali;

- ⇒ incentivazioni alle attività di *placement* e *outplacement* sia per le aziende che per i lavoratori, sulla base di risultati certi e verificabili;
- ⇒ incentivazioni all'autoimprenditorialità;
- ⇒ contributi a sostegno di piani di *welfare* integrativo;

## **2. *interventi di natura normativa:***

- ⇒ semplificazione dell'apprendistato e maggiore indirizzo verso l'attività formativa "*on the job*";
- ⇒ apertura alla collaborazione pubblico-privato nella gestione dei piani di *outplacement* e di placamento;
- ⇒ assistenza intensiva da parte dei Centri per l'impiego e degli operatori privati a lavoratori (contratto di ricollocazione secondo il co 215 Legge di stabilità 2013);
- ⇒ sportello unico per assistere le parti nelle procedure e nei programmi di ricollocazione;
- ⇒ sperimentazione del cosiddetto ponte generazionale per favorire l'ingresso di giovani e trasferimento di competenze da lavoratore esperto a neo-inserito;
- ⇒ attivazione di convenzioni con il sistema finanziario per l'agevolazione sui mutui dei lavoratori di aziende in crisi;
- ⇒ convenzioni con il sistema sanitario per rendere più vantaggiose le prestazioni a favore dei dipendenti di aziende in crisi.

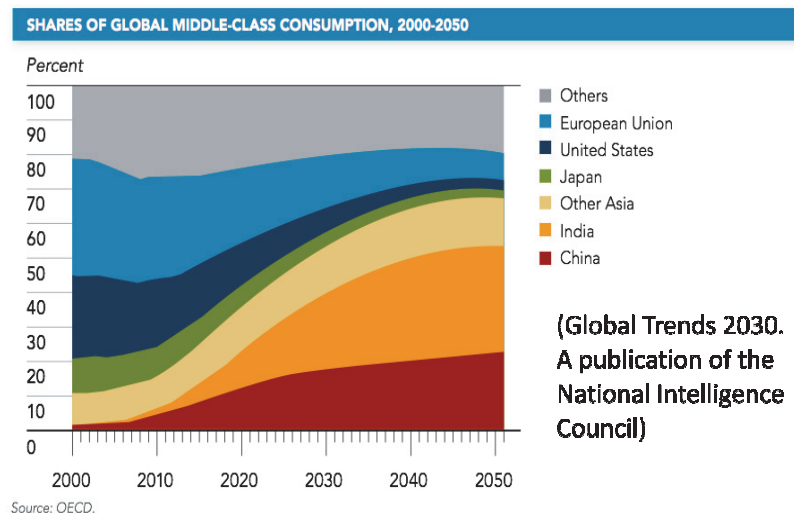
Alcuni degli indirizzi di intervento proposti sono stati già recepiti nel Piano per l'occupazione del manifatturiero recentemente approvato dalla Giunta regionale. La definizione delle misure attuative e il recepimento di ulteriori indicazioni operative si confida possano trovare spazio di discussione nel Tavolo regionale di concertazione.

## Capitolo 3. Un nuovo sviluppo industriale

Quale futuro ci aspetta? Con quali dinamiche dovremo confrontarci? Senza pretesa di esaustività, elenchiamo alcuni *trend* che riteniamo importanti per le prossime decadi.

1. **I processi di globalizzazione si intensificheranno e accelereranno**
2. **Il potere sarà diffuso in un mondo multipolare**
3. **Gli sviluppi scientifici e tecnologici accelereranno:** itc, automazione industriale, “*personal care*”, sostenibilità/energia
4. **Gli individui aumenteranno le proprie potenzialità:** istruzione, comunicazione, aspettative vita, “*personal care*”
5. **La demografia avrà un impatto rilevante:** invecchiamento, urbanizzazione, migrazione
6. **Le risorse e la sostenibilità ambientale giocheranno un ruolo chiave**

Con una costante: l’accelerazione.



L'obiettivo è di **individuare una serie di linee guida e di azioni** che la parte pubblica e quella privata potrebbero attuare per invertire le tendenze negative, creando condizioni e motori per un ritorno alla crescita dei settori portanti, per la nascita di nuovi settori e per una rinnovata attrattività del territorio, sfruttando i vantaggi competitivi del territorio tra i quali, oltre ai già citati ingegno ed estetica, spiccano: l'autonomia politico-amministrativa della Regione di appartenenza, un grande patrimonio industriale di competenze, esperienze e tecnologie tra grandi, medie e piccole imprese, un buon livello regionale dell'educazione (due università, centri di ricerca e di trasferimento della tecnologia), una popolazione laboriosa e multiculturale e una forza lavoro qualificata.

Le direzioni di fondo sono quelle già individuate in "Pordenone Oltre la Crisi":

- ⇒ efficienza e diffusione di tecniche di gestione industriale avanzata (scuola di *Lean Manufacturing*);
- ⇒ innovazione e sviluppo nuove attività/imprese;
- ⇒ marketing e internazionalizzazione;
- ⇒ nascita di nuove attività e nuovi settori per l'evoluzione del manifatturiero esistente e per lo sviluppo del nuovo, assieme ad alcune idee su come stimolare la domanda attraverso iniziative territoriali.



## **Linea guida 1 - Promuovere e aumentare la produttività**

Per i motivi di scenario esposti, produttività ed efficienza delle imprese del territorio hanno ampi margini di miglioramento: nell'immediato potrebbe salvare alcune imprese dalla chiusura e nel lungo potrebbe favorire un aumento del tasso di crescita delle imprese migliori cui seguirebbe un aumento dell'occupazione.

Già nel progetto "Pordenone Oltre la Crisi" emerse la diagnosi chiara e perentoria che, per mantenere il ritmo di crescita precedente alla crisi, la provincia di Pordenone deve incrementare la propria produttività. Il progetto individuò nella formazione professionale una leva fondamentale per il miglioramento della produttività e fu creato, da Unindustria Pordenone assieme a McKinsey, un centro di eccellenza di formazione e cultura *Lean Manufacturing*. Lean Experience Factory, in due anni, ha ospitato oltre 400 aziende e formato oltre 500 manager e tecnici di produzione, contribuendo in modo sostanziale alla diffusione e all'apprendimento di una avanzata cultura della produttività.

Su questa direzione è indispensabile insistere con tutte le iniziative possibili. Si tratta di intervenire su formazione e incentivazione del personale e su investimenti in impianti e macchinari.

### ***Possibili azioni***

- Far leva e sviluppare ulteriormente la formazione su tecniche di produzione avanzata (LEF di Unindustria, etc)

- Rilanciare l'accordo Regione/imprese/sindacati relativo all'uso delle risorse rese disponibili dalla riduzione selettiva dell'IRAP ai fini dell'aumento della produttività
- Orientare all'uso delle risorse del FSE per aumentare la produttività e per promuovere l'occupabilità dei lavoratori
- Incentivare le imprese a investire in impianti, macchinari e informatizzazione tramite la Legge per l'innovazione e gli altri strumenti finanziari regionali (Fondo di Rotazione, Mediocredito, Friulia) supportati dall'azione dei Confidi che vanno anch'essi adeguatamente finanziati
- Far conoscere e diffondere i casi e le esperienze di successo
- Pubblicare newsletter nella quale presentare mensilmente i casi di *best practice*
- Promuovere la conoscenza e lo scambio di informazioni fra imprese di settori affini affinché possano arricchirsi vicendevolmente di *know-how*

## **Linea guida 2 - Promuovere e intensificare l'innovazione**

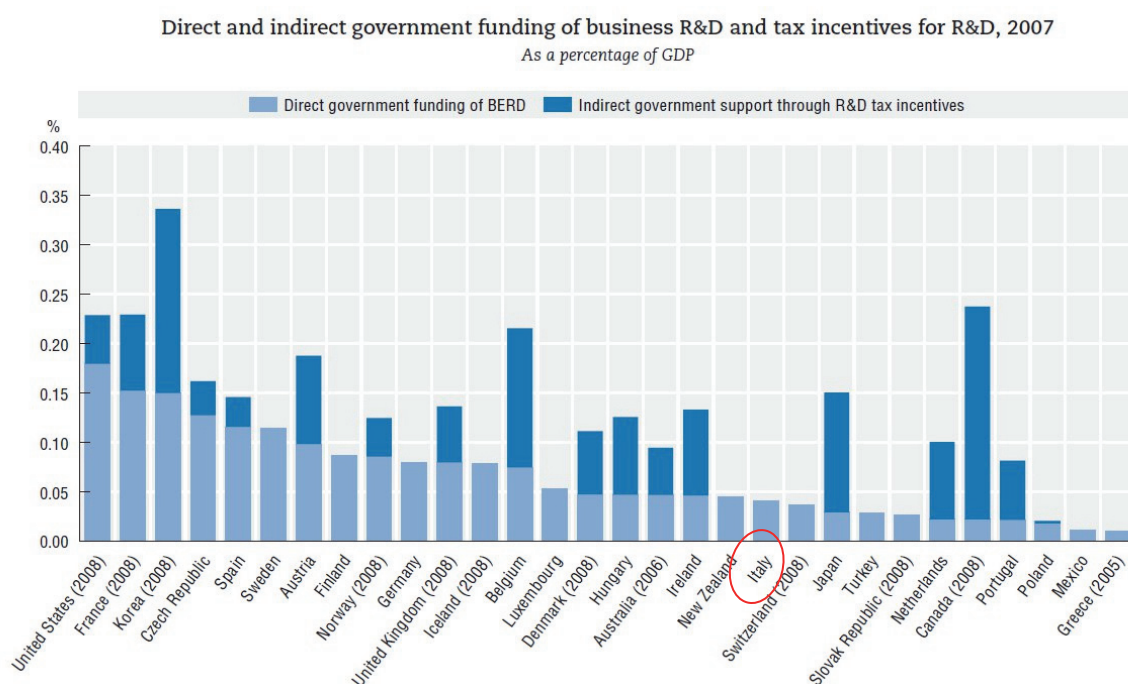
Per i motivi di scenario esposti, è evidente che, per lo sviluppo in competitività dei settori portanti dell'economia territoriale, sia indispensabile trovare **nuovi, importanti ed essenziali elementi di valore aggiunto** che consentano ai prodotti di differenziarsi ed essere attraenti oltre il puro costo/prezzo.

È necessario un decisivo sforzo d'innovazione sia d'ingegno che di estetica. Molte imprese ben dotate sul piano dell'ingegno possono giovare

aggiungendo la **variabile estetica** alle loro produzioni per migliorare la loro competitività e spuntare migliori prezzi sui mercati. Un esempio interessante è quello del distretto del coltello che ha scelto i migliori designer per elevare l'estetica dei propri prodotti. È possibile anche fare l'inverso; a prodotti esteticamente apprezzati si può **aggiungere innovazione tecnologica** per migliorarne le prestazioni e la qualità intrinseca o diminuirne i costi produttivi.

Va intensificato l'affinamento delle **produzioni meccaniche** sfruttando la presenza delle università e dei centri di ricerca, per elevare da un lato la competitività dei semilavorati e dei prodotti realizzati e dall'altro per proteggerle dalla concorrenza, ove possibile con brevetti.

Oggi, secondo un *survey* della Comunità Europea, le regioni del Nord Est, stanno muovendosi abbastanza bene verso l'innovazione: nessuna eccellenza tuttavia è presente nel territorio nazionale.



### ***Possibili azioni***

- Creare un ecosistema culturale, infrastrutturale e di servizi favorevoli all'innovazione
- Incentivare l'Innovazione:
  - promuovere l'utilizzo e rifinanziare, anche mediante il ricorso a fondi europei, i bandi regionali per l'innovazione, aumentando disponibilità e frequenza dei bandi gestendo i "bandi in continuo"
  - accorciare tempi di istruttoria e delibera superando il *click-day* sostituendolo con parametri oggettivi di valutazione delegando la valutazione a Università e alla rete dei Poli di Innovazione regionale
- Per il settore della meccanica, verificare "a tappeto" le potenziali innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto sfruttando le competenze presenti nei parchi scientifici e tecnologici
- Supportare e valorizzare i centri di competenza globali di multinazionali estere presenti nel territorio, (accesso ai bandi regionali per i progetti sviluppati territorialmente, sia integrandoli in un network con l'ecosistema innovativo Regionale con scambio di esperienze/conoscenze)
- Creare un ambiente ricettivo e aperto al mondo (scuole internazionali, Istituzioni di Educazione e Ricerca aperte, burocrazia efficiente)
- Creare specializzazioni Universitarie di eccellenza globale, capaci di attrarre docenti e competenze da tutto il mondo e di generare conoscenze per continui *spin-off* di *business*, come semi per lo sviluppo del nuovo

- Creare sinergie e integrazione tra Estetica e Ingegno:
  - organizzare seminari e laboratori per diffondere la conoscenza dei “campioni dell’estetica” (i designer) e dei “campioni della tecnologia” (gli inventori) per stimolare l’adozione del loro lavoro
  - promuovere la conoscenza/scambio di esperienze fra coppie di imprese (settore ingegno e estetica)
- Sviluppare Cultura dell’innovazione:
  - far conoscere e diffondere i casi e le esperienze di successo attraverso la re-istituzione del Premio regionale per l’innovazione e altre forme (fiere, convegni) di divulgazione dell’innovazione
  - pubblicare una newsletter nella quale presentare mensilmente i casi di *best practice*
  - promuovere la conoscenza e lo scambio di informazioni fra imprese di settori affini affinché possano arricchirsi vicendevolmente di *know-how*

### **Linea guida 3 - Intensificare il supporto all’internazionalizzazione e alla cultura di Marketing**

Per i motivi di scenario esposti, le imprese del territorio devono essere capaci di adeguare le proprie capacità commerciali alla nuova realtà globale: si apre un immenso mercato di consumatori e il “*Made in Italy*” ha, in esso, un’immagine di indiscussa superiorità. Questa opportunità rappresenta una delle linee di potenziale sviluppo più rilevanti.

Per le imprese del comparto “estetica” che ancora non ne sono dotate vanno promosse la cultura di marketing (*brand*, comunicazione) e lo sviluppo di reti commerciali idonee a valorizzare e distribuire i prodotti su scala globale. Solo con marketing e distribuzione adeguata la superiore qualità delle produzioni regionali potrà essere valorizzata e riconosciuta, anche a livello di maggiori prezzi medi, sui mercati sì da compensare i maggiori costi produttivi.

Per tutte va sostenuta e stimolata l’internazionalizzazione nelle sue tre dimensioni essenziali: export e sviluppo di reti distributive estere; internazionalizzazione produttiva (produrre in un nuovo paese per poter penetrare nuovi mercati, altrimenti inaccessibili per dazi o costi, disincentivando le politiche di mera delocalizzazione); attrazione di capitali esteri.

### ***Possibili azioni***

- Incentivare gestioni sinergiche dell’export
  - Creazione di marchi intercompany o collettivi e alla costituzione di consorzi, società o reti d’impresa
  - Imprese regionali con finalità commerciali e di marketing che sviluppino reti commerciali e marchi per i prodotti delle imprese manifatturiere che non dispongono di queste funzioni e incentivare la costituzione di ATI, *newco* o la fusione tra le prime e le seconde. Unindustria sta già operando in tal senso

- Razionalizzare e integrare i diversi soggetti che si occupano di Internazionalizzazione (un' Unica Agenzia Territoriale per l'Internazionalizzazione)
- Intensificare le attività di promozione e conoscenza svolte dalla Camera di Commercio e integrarle con le attività fieristiche per tutte le sinergie possibili
- Sviluppare la Cultura del Marketing e dell'Internazionalizzazione
  - Diffondere la cultura del Marketing e dell'Internazionalizzazione attivando anche le conoscenze delle università tramite convegni, corsi, consulenze
  - Promuovere la conoscenza e lo scambio di informazioni fra imprese di settori affini affinché possano arricchirsi vicendevolmente di know-how (già citata per l'Innovazione)
- Rifinanziare i Bandi per i settori in crisi (ad es. Mobile)
- Sfruttare *temporary manager* previsti dalla Legge per l'innovazione al fine di sviluppare le funzioni marketing e commerciale nelle imprese che ne sono sprovviste

#### **Linea guida 4 - Favorire solidità e crescita dimensionale delle imprese**

Molte micro imprese non raggiungono le economie di scala necessarie a competere globalmente e si rischia di perderle se soccombono ai concorrenti nuovi entranti. Molte sono ancora intrappolate nel modello che Claudio

Demattè definì di “impresa povera e famiglia ricca” che ostacola il passaggio da una *governance* di tipo padronale a una di tipo manageriale. Anche molte delle attività riconducibili alla linea guida 3 non sono alla portata di queste imprese. Vanno quindi incentivate a crescere, ad aggregarsi (anche a seguito di procedure concorsuali) e a consorziarsi, per svolgere in forma collettiva le attività che non possono affrontare individualmente (a es. la creazione di reti commerciali).

### ***Possibili azioni***

- Incentivare la fusione di imprese, sfruttando gli esistenti incentivi o creandone di nuovi
- Incentivare una maggiore capitalizzazione delle imprese, valutando la possibilità di utilizzare la leva IRAP, sul modello della Dual Income Tax
- Formare gli imprenditori, stimolando le Università e Business School a creare un corso (laurea? master?) per imprenditori. La formazione di questi richiede molti elementi aggiuntivi e differenziati rispetto alla formazione manageriale
- Favorire l’entrata di nuovi soci, utilizzando Friulia non solo per facilitare i passaggi generazionali o proprietari e la crescita delle società, ma anche l’entrata di nuovi soci, che abitualmente costringono l’impresa a adottare un modello organizzativo manageriale, prodromo indispensabile alla crescita
- Sfruttare gli esistenti incentivi per la fusione di imprese o crearne di nuovi



## **Linea guida 5 - Incentivare e supportare la nascita di nuove imprese (Start Up) e di nuove attività economiche e imprenditoriali**

Lo sviluppo economico che è, per sua natura, un processo dinamico naturale dove il nuovo deve sempre e costantemente sovrapporsi e sostituirsi al declino fisiologico dell'esistente. Un modo di vedere i nostri gravi problemi attuali è, proprio, il ritardo e la difficoltà e, quasi, l'incapacità di generare il nuovo.

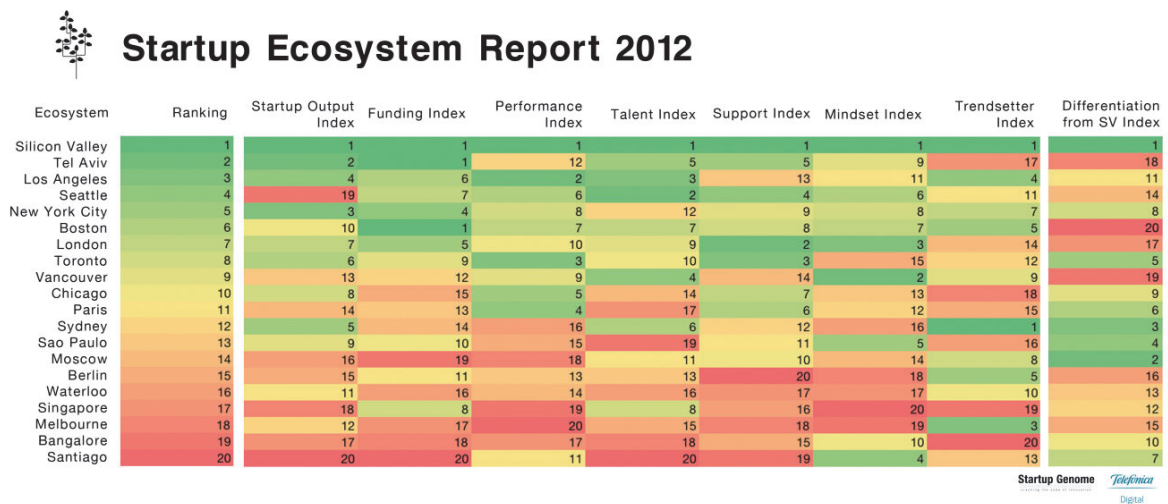
Lo sforzo sullo sviluppo in competitività del tessuto industriale esistente, non può ignorare che, comunque, l'aumento di produttività e un fisiologico invecchiamento tecnologico/estetico diminuiranno gradualmente, ma costantemente, l'occupazione in tali settori.

Risulta, pertanto, vitale individuare e realizzare nuovi sentieri di sviluppo sostenibile (nuovi settori, nuove attività, nuova occupazione) facendo leva su:

- vantaggi competitivi unici del nostro territorio rispetto al resto del mondo (già citati);
- vantaggi competitivi creati attraverso focalizzazioni e specializzazioni di conoscenza e/o di esperienze (ICT, Biomedicale, Energie alternative e tecnologie per la sostenibilità etc);
- reti, filiere, sistemi e strutture integrate attorno alle eccellenze regionali;

- ricerca e avvio nuove imprese.

Oggi stiamo accumulando ritardi verso un mondo che accelera. Nello studio di Startup Genoma, l'organismo che analizza i *trend* delle *Start Up* nel mondo, nessun ecosistema italiano figura nei primi 20.



### **Possibili azioni**

- Creare un ecosistema culturale, infrastrutturale e di servizi favorevoli all'innovazione (già citata per l'Innovazione)
- Creare incentivi fiscali e amministrativi alle nascenti imprese e semplificare al massimo i processi amministrativi (il Decreto Sviluppo 2.0 del Governo Monti va in questa direzione)
- Creare specializzazioni Universitarie di eccellenza globale, capaci di attrarre docenti e competenze da tutto il mondo e di generare conoscenze per continui *spin-off* di *business*, come semi per lo sviluppo del nuovo.

- Creare un unico Incubatore Regionale Certificato (ai sensi del Decreto Crescita2) articolato in strutture di «incubazione» con competenza, capacità di supporto alla genesi e allo sviluppo di Start up e con capacità per relazionare le nascenti start up con altre strutture di riferimento (imprese, centri ricerca, istituzioni)
- Intensificare la funzione di Venture Capital operata dalla finanziaria regionale

### **Linea guida 6 - Promuovere politiche attive del lavoro, in particolare a favore delle nuove generazioni**

Tale linea già inserita nella proposta di accordo allegata e nelle linee di riforma sopra riferite alla Regione Friuli Venezia Giulia è sottolineata qui al fine di ribadire la finalizzazione delle politiche di ristrutturazione e di sviluppo all'obiettivo di aumentare l'occupabilità dei lavoratori. In particolare, per quanto riguarda la formazione, si ribadisce la necessità di:

- accompagnare e rafforzare il processo di riposizionamento competitivo delle imprese in fase di ristrutturazione con tale strumento;
- mirare più efficacemente l'offerta formativa ai reali fabbisogni di competenza delle imprese;
- favorire la costruzione di nuove conoscenze e nuove competenze utili allo sviluppo di nuove imprese e di nuovi settori.

### ***Possibili azioni***

- Finalizzare gli interventi del piano triennale regionale riguardo all'occupazione a sostenere gli interventi contrattualmente previsti fra le parti per massimizzarne l'impatto occupazionale
- Diffondere e comunicare le esperienze di successo di *outplacement* e *placement* sul territorio
- Predisporre programmi di assistenza intensiva da parte dei centri pubblici all'impiego e degli operatori privati a lavoratori disoccupati e in cerca di impiego, stabilendo obblighi definiti in capo a questi e prevedendo voucher regionali per gli operatori che prendono in carico tali lavoratori (secondo quanto stabilito dal co 215 legge di stabilità 2013 sul contratto di ricollocazione)
- Predisporre programmi intensivi di orientamento e accompagnamento dei giovani in attuazione del programma "garanzia giovani" sul territorio
- Promuovere la cultura del lavoro e dell'imprenditorialità con scambi sistematici fra le imprese e le scuole, specie quelle a orientamento tecnico-gestionale
- Incentivare con misure normative ed economiche l'assunzione di lavoratori inattivi e disoccupati, anche con contratti di apprendistato, e la conversione di contratti a termine in contratti a tempo indeterminato

- Attivare programmi di sostegno economico e normativo al ricambio generazionale
- Sperimentare sportelli unici dedicati ad assistere le parti, anche con l'unificazione delle procedure, nell'attuazione di programmi di riconversione professionale e di ricollocazione
- Semplificare in via sperimentale le procedure di accesso ai benefici e di fruizione dei servizi regionali in materia di formazione e di *welfare*
- Favorire e finanziare i percorsi di alternanza scuola-lavoro
- Finanziare stabilmente la formazione tecnica superiore (ITS)
- Sostenere le attività di orientamento all'iscrizione a scuole e facoltà tecnico-scientifiche

### **Linea guida 7 - Stimolare la domanda attraverso iniziative territoriali.**

**Il territorio può diventare una fonte di domanda interna**, se le politiche sono volte al miglioramento della qualità della vita, generando una domanda di manutenzione ordinaria e straordinaria che a sua volta produce una domanda che attiva nuove imprese, nuovi lavori, nuove professionalità e nuove tecnologie.

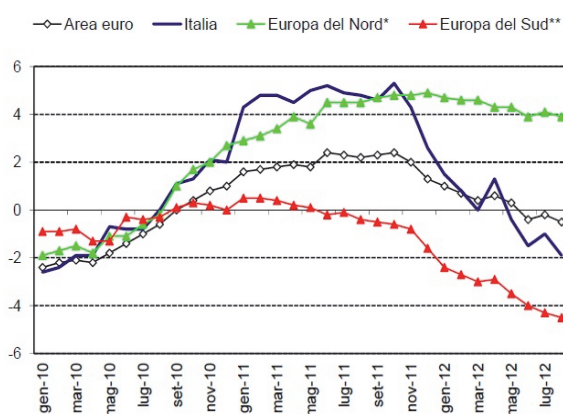
### ***Possibili azioni***

Possono generare nuova attività, nuove tecnologie e nuove professioni ed occupazione. Qui di seguito si fanno alcuni esempi.

- **Sviluppare la banda larga**, per connettere in modo veloce ed efficiente l'economia regionale al resto del mondo, per dare competitività a *business* territoriali che chiedono trasmissione dati e immagini veloci, e per supportare più efficacemente la indispensabile strategia di internazionalizzazione dei nostri settori produttivi
- **Sviluppare ed adeguare alle nuove tecnologie di ICT** i centri urbani (*Smart Cities*)
- Sviluppare un piano straordinario per l'edilizia che preveda, tra le altre, il recupero dell'edilizia pubblica e privata in chiave eco-sostenibile; interventi per il “*social housing*”; interventi per l'edilizia scolastica e per la sanità; accelerazione dell'apertura di micro cantieri a cura della P.A.; il rifacimento periodico della facciate degli edifici urbani
- Sviluppare un analogo piano per la **prevenzione degli eventi sismici** e in generale, per la **messa in sicurezza del patrimonio idro-geologico**, con eventi che già hanno colpito questa regione. Un adeguamento di tutte le strutture ai nuovi requisiti antisismici metterebbe in sicurezza il territorio, mentre favorirebbe una nuova domanda e nuove tecnologie.

## Linea guida 8 - Supportare l'approvvigionamento di risorse finanziarie per le imprese

La plastica rappresentazione della crisi è anche nel crollo dei nuovi prestiti alle imprese, secondo il Sole 24 Ore, **dimezzati a settembre rispetto allo stesso mese del 2008**, prima della crisi, ma in caduta libera anche su base annua. Tra gennaio e settembre 51 miliardi di nuovi crediti svaporati, un freno alle chance di ripresa. Il problema è comune ai paesi dell'Europa del



**Finanziamenti alle società non finanziarie (tasso di variazione su base annua).**  
Fonte BCE e Banca d'Italia

Sud, ma lascia indenni i paesi dell'Europa del Nord.

È doveroso agire per fare in modo che la ripresa non venga soffocata dalla mancanza di liquidità.

Le vie indicate sono di far leva sulla specificità Regionale, inizialmente per sbloccare i pagamenti dovuti dalla P.A.

Regionale alle Imprese e successivamente per far affluire liquidità alle imprese attraverso le istituzioni deputate (Mediocredito), di creare opportuni fondi di garanzia, anche attraverso il rifinanziamento dei Confidi e di offrire servizi di accompagnamento e consulenza utile alla selezione ed alla qualificazione delle pratiche di finanziamento, anche verso fonti alternative al credito bancario (per esempio i mini bond, rilanciati con il Decreto del Fare e ripresi dalla Legge di Stabilità).

### ***Possibili azioni***

- Canalizzare la liquidità della Regione e delle sue partecipate sulla Banca Mediocredito Regionale così da:
  - aumentare gli impieghi della banca a favore delle imprese per necessità di breve e lungo periodo;
  - ridurre il costo dei finanziamenti a carico delle imprese;
  - rifinanziare il sistema dei Confidi incentivandone l'aggregazione.
- Sostenere le iniziative e gli strumenti anche con l'utilizzo di fondi europei
- Incentivare e supportare le imprese verso fonti alternative al credito bancario attraverso servizi di accompagnamento e consulenza
- Costituire uno Special Purpose Vehicle (SPV), sotto forma di società per azioni partecipata dalla finanziaria regionale Friulia s.p.a., con la missione di intervenire nelle crisi aziendali anche di liquidità (vedi Allegato Proposta di Accordo Territoriale II,2,B).



## Conclusioni

Quattro anni fa, allo scoppio della crisi, Unindustria Pordenone con il progetto “Pordenone Oltre a Crisi” delineò direzioni di azione che mantengono intatta la loro validità e che l’Associazione, per quanto dipendente da sé, ha implementato con indubbi benefici e ritorni per l’economia territoriale.

Oggi, a fronte del drammatico acuirsi della situazione, Unindustria Pordenone responsabilmente consapevole della portata di questa crisi, ritiene di dover nuovamente proporre, con aumentata urgenza, linee d’intervento e progetti di soluzione e di sviluppo a tutte le parti coinvolte e interessate.

Una lezione indubbia e fondamentale di questi anni di crisi è che non è più sufficiente agire nell’ordinaria quotidianità degli strumenti e dei comportamenti, magari arricchita da convegni e proclami, ed è del tutto inutile offrire utopistiche impercorribilità o aspettare che qualcun altro porti la soluzione: la profondità della crisi e la discontinuità epocale con cui ci confrontiamo **richiedono approcci nuovi e altrettanto discontinui**, accettando con coraggio cambiamento e innovazione e chiedono **soluzioni concrete**, applicabili con l’evidente urgenza richiesta, nel pieno rispetto della legislazione vigente, chiedono una voglia di rischio che è anche voglia di speranza, mettendo in discussione tabù passati e operando per un nuovo sistema produttivo capace di prevenire le difficoltà, anche con mezzi non convenzionali e sviluppare così una strategia di adattamento continuo agli shock futuri.

Il documento delinea, in questo spirito, azioni che si ritengono necessarie e idonee sia nella dimensione di **urgente difesa e protezione dell'esistente**, a fronte delle emergenze e delle crisi aperte, attraverso un recupero di competitività immediato (costo del lavoro e flessibilità produttiva) supportato da un nuovo *welfare* territoriale integrativo, sia in quella di un **nuovo sviluppo industriale e una nuova attrattività del territorio**, attraverso l'individuazione di una serie di linee guida e di azioni che la parte pubblica e quella privata potrebbero attuare per invertire le tendenze negative, creando condizioni e motori per uno sviluppo di competitività dei settori portanti e per la nascita di nuovi settori, sfruttando i vantaggi competitivi del territorio.

Con riferimento all'urgente difesa dell'esistente, sono **soluzioni concrete**, immediatamente applicabili e nel pieno rispetto delle leggi e delle regole esistenti.

Abbiamo chiamato questa iniziativa **“Pordenone: laboratorio per una nuova competitività industriale”** proprio per sottolinearne il carattere sperimentale, con l'obiettivo di fare del territorio una “zona speciale” perché solo in tal modo può essere creata una risposta forte ed adeguata ai problemi esistenti.

Siamo consapevoli e convinti che si tratti della strada giusta e siamo confortati dalla garanzia delle **solide fondamenta** di competenza, esperienza, etica e professionalità del team che lo ha elaborato.

**Avvieremo al più presto un dialogo con le parti sociali**, per una discussione dei contenuti e per l'avvio delle azioni da implementare con determinazione e urgenza.