

**ALLEGATO A alla Dgr n. 788 del 14 maggio 2015****Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali****Progetto operativo 2015 - 2017****Premessa**

La Giunta regionale, dopo un ampio confronto con le parti sociali avviato nel secondo semestre del 2011, ha adottato la D.G.R. n. 1675 del 18 ottobre 2011 “Valorizzazione del Capitale Umano. Politiche per l’occupazione e l’occupabilità”, con la quale sono state aggiornate le Linee Guida delle politiche del lavoro per fronteggiare la crisi economica nelle sue nuove dimensioni e dinamiche. All’interno del provvedimento era prevista la costituzione di un’Unità di Crisi aziendali, territoriali e di settore, istituita ed affidata a Veneto Lavoro con decreto del dirigente della Direzione Lavoro (n. 1503 del 24 novembre 2011).

Con successiva DGR n. 2424 del 29 dicembre 2011, sulla base di un progetto esecutivo presentato dall’ente, la Regione ha affidato a Veneto Lavoro l’attuazione delle azioni previste secondo la convenzione redatta all’uopo. La durata del progetto, inizialmente stabilita in mesi 18, è stata successivamente prorogata al 31 dicembre 2013. Con DGR n. 1085 del 28 giugno 2013, alla luce dell’evoluzione della crisi economica ed occupazionale, la Giunta regionale ha deciso di dare continuità al progetto per il periodo 2013 – 2015, stanziando ulteriori risorse per il rafforzamento dell’Unità di Crisi, sulla base di un nuovo progetto esecutivo presentato da Veneto Lavoro.

Il progetto “Unità di Crisi” ha consolidato tre obiettivi:

1. **potenziare** le attività di monitoraggio;
2. **garantire** un presidio di governo regionale ai tavoli di crisi aziendali;
3. **sostenere** un’ampia strategia regionale in materia di tenuta occupazionale, basata sull’innovare, potenziare ed integrare gli strumenti regionali necessari a sostenere politiche di reindustrializzazione.

E’ sulla base di tale premessa che Veneto lavoro ha predisposto un nuovo Progetto operativo per il periodo 2015 – 2017, con lo scopo di strutturare un modello d’intervento dell’Unità di Crisi, rafforzandone struttura e funzioni, con il fine di supportare al meglio lo sviluppo della strategia regionale.

**Il Contesto Economico****1. Il ciclo economico: le sfasature a livello mondiale**

Il recente calo dei corsi petroliferi sostiene la ripresa dell’economia mondiale, che tuttavia rimane finora graduale e con andamenti difforni tra regioni. La crescita resta vigorosa negli Stati Uniti, sta perdendo slancio in Cina e non è ancora tornata a rafforzarsi in Giappone. Le condizioni economiche si sono ulteriormente deteriorate in Russia, ma gli effetti di propagazione agli altri mercati emergenti sono al momento limitati. L’interscambio mondiale evidenzia segnali di rafforzamento. Il calo dei prezzi dei beni energetici ha spinto al ribasso l’inflazione a livello mondiale.

In Europa nel 2015 il tasso di crescita dovrebbe salire all'1,7% per l'intera UE e all'1,3% per la zona euro, mentre nel 2016 la crescita annua dovrebbe essere rispettivamente del 2,1% e dell'1,9% grazie all'aumento della domanda interna ed estera, a una politica monetaria molto accomodante e ad un orientamento sostanzialmente neutro della politica di bilancio.

Le prospettive di crescita in tutta Europa sono ancora frenate da un contesto poco favorevole agli investimenti e dall'elevata disoccupazione. Gli sviluppi fondamentali dall'autunno scorso hanno però migliorato le prospettive a breve termine: i prezzi del petrolio sono scesi più rapidamente che in passato, l'euro si è notevolmente deprezzato, la BCE ha annunciato un allentamento quantitativo (*quantitative easing*) e la Commissione europea ha presentato il suo piano di investimenti per l'Europa. Tutti questi fattori avranno effetti positivi sulla crescita.

Dopo aver subito una contrazione nel 2014, l'economia italiana dovrebbe riprendersi gradualmente nell'anno in corso, grazie anche al rafforzamento della domanda estera. L'inflazione dovrebbe essere pressoché nulla nel 2015 per via del crollo dei prezzi del petrolio, del tasso di disoccupazione elevato e della domanda interna debole. La ripresa sarà guidata dalla domanda estera. Nel 2015 si prevede una crescita del Pil reale dello 0,6% grazie alle esportazioni e a un aumento solo lieve della domanda interna. La riduzione graduale dei tassi di interesse nominali dovrebbe sostenere gli investimenti nel 2015 e nel 2016, quando saliranno in misura più significativa soprattutto nei settori delle apparecchiature e delle costruzioni. La domanda estera dovrebbe essere stimolata anche dalla maggiore competitività legata al deprezzamento dell'euro, alla diminuzione del costo unitario del lavoro e alla crescita della domanda a livello mondiale. Nel complesso, si prevede che nel 2016 la crescita del Pil reale sarà pari all'1,3%. Le importazioni aumenteranno più lentamente rispetto alle esportazioni e questo, unito al calo dei prezzi del petrolio, comporterà un ulteriore aumento dell'avanzo delle partite correnti al 2,6% del Pil nel 2015-16.

## **2. Il contesto economico veneto**

Il Pil veneto ha infatti evidenziato una fortissima caduta nel biennio 2008-2009, pari a quasi 8 punti (-3,1% nel 2008, -4,8% nel 2009) cui ha fatto seguito un parzialissimo recupero, pari a quasi tre punti, nel successivo biennio 2010-2011.

Nel 2012-2013 si è registrata una nuova contrazione con la perdita di ulteriori quattro punti di Pil (-2,5% nel 2012, -1,5% nel 2013).

**Il consuntivo del 2014 presenta risultati economici insoddisfacenti** rispetto alle attese: l'anno era iniziato sotto buoni auspici, tanto che sembrava di aver avvistato la famosa luce in fondo al tunnel, vale a dire la fine della recessione se non proprio l'inizio della ripresa. Nel corso dell'anno si sono invece moltiplicati segnali deludenti, soprattutto sul fronte della domanda interna: l'economia non ha girato al ritmo atteso, tanto che la variazione del Pil italiano viene consuntivata negativa (attorno al -0,4%); il Veneto è accreditato di un risultato migliore (+0,1%), che certifica quantomeno l'arresto della fase di arretramento.

A queste dinamiche hanno concorso, in modo diverso, sia la domanda estera che la domanda interna.

Per quanto riguarda la domanda estera il Veneto ha partecipato all'importante ripresa del commercio mondiale di beni e servizi, avvenuta dopo la frenata del 2009. Dopo la fase di recupero (2010-2011) si è inaugurato un periodo di bassa crescita degli scambi di beni e servizi. Sotto il profilo strutturale si osserva,

nel medio periodo, la tendenziale riduzione della quota delle esportazioni verso i due principali mercati di Germania e Francia. L'Europa continua a rimanere, di gran lunga, il mercato di riferimento, ma altri mercati (Russia, Cina, Turchia) hanno acquisito crescente importanza. In termini di composizione delle esportazioni il fenomeno più significativo è rappresentato dallo sviluppo dei diversi comparti della meccanica (metallurgia, macchinari, mezzi di trasporto, elettromeccanica ed elettronica). Fra i settori tipici del made in Italy sostanzialmente positivo è sempre risultato l'andamento del settore agro-industriale.

Tra i dati congiunturali disponibili per il Veneto con riferimento al quarto trimestre 2014 merita di essere segnalata la variazione tendenziale nelle immatricolazioni auto, positiva per la prima volta dal 2007 su base annuale (+4,2%) e particolarmente pronunciata nel quarto trimestre 2014 (+6,9%). La produzione industriale nello stesso periodo ha fatto segnare una crescita congiunturale dello 0,2% sul trimestre precedente (dato stagionalizzato), che ha portato il risultato annuo - 2014 su 2013 - al +1,8%. Anche gli ordini evidenziano una performance positiva (+1% sul trimestre precedente), anche relativamente al mercato interno.

Per il 2015 tutti gli organismi che si esercitano nelle previsioni stimano una variazione positiva del Pil: per l'Italia si va dal +0,5/0,6 degli organismi internazionali (Fmi, Oecd) al +2,1 del Centro Studi Confindustria.

**Per il Veneto le recenti proiezioni elaborate da Prometeia (febbraio 2015) indicano una prospettiva di crescita pari all'1,1%.**

### **3. Imprese e occupazione**

Qualche indicatore positivo non può far velo ai dati strutturali che attestano l'impatto di una crisi di durata inusitata e per questo sempre più incisiva. Basta, a tale proposito, ricordare il dato (di fonte Cerved) relativo alle piccole e medie imprese (tra 10 e 250 addetti e tra 2 e 50 milioni di fatturato): **delle circa 17.000 pmi venete esistenti a fine 2007, 3.169 sono fallite o sono state chiuse volontariamente dall'imprenditore** (liquidazione in bonis), pari al 18,8% (in Italia il valore corrispondente risulta pari al 21%). Si registra del resto che nell'agricoltura, nell'industria manifatturiera, nelle costruzioni, nel commercio e nei trasporti il numero delle imprese attive è ancora diminuito nel confronto tra 31.12.2014 e 31.12.2013 (da 311.800 a 307.600 imprese; erano 331.500 alla fine del 2010) e questo calo non risulta compensato dalla crescita negli alberghi-ristorazione e nei servizi alle imprese e alle persone (da 130.500 a 131.800).

Con un Pil inchiodato ai medesimi livelli dell'anno precedente **non ci si possono aspettare macrorisultati particolarmente positivi con riferimento al mercato del lavoro regionale**. I dati Istat segnalano un modesto recupero dell'occupazione, ma resta comunque un tasso di attività (15-64 anni) inferiore al 64%, nonché un tasso di disoccupazione sostanzialmente stabile, tra il 7 e l'8%.

### **4. Le politiche di contrasto alla crisi**

Nel corso degli anni **la dinamica della crisi ha assunto un andamento sempre più orientato alla contrazione strutturale dei livelli produttivi e occupazionali**, con un progressivo incremento di cessazioni di attività o consistenti riduzioni di personale. Si tratta di una crisi che sta pesantemente intaccando il sistema produttivo, fondato largamente su imprese di medie e piccole dimensioni, con **una previsione di uscita lenta e discontinua, con processi di trasformazione per molti versi radicali del tessuto economico e sociale della regione**. Il pericolo è che oltre ai posti di lavoro vada distrutto il grande valore dell'impresa,

non solo nella parte materiale, ma soprattutto nei suoi beni immateriali (il know-how industriale e commerciale, l'organizzazione, le risorse professionali).

In questi lunghi anni di crisi **la Regione**, grazie al contributo del Dipartimento Formazione Lavoro e Istruzione del competente Assessorato, **è stata il principale punto di riferimento nelle crisi d'impresa, non solo per il suo ruolo "istituzionale" nelle procedure formalizzate**, ma anche come "terzo attore", per favorire da un lato il salvataggio e il rilancio delle imprese e per gestire dall'altro le eccedenze di personale e il sostegno al reddito dei lavoratori coinvolti.

Nonostante le poche leve a sua disposizione, il peso istituzionale e l'impegno della Regione sono stati decisivi per la pace sociale: **la Regione ha sempre tenuto vivo il dialogo tra le parti e in molti casi ha aperto la strada a soluzioni meno traumatiche.**

In tale scenario, la Regione ha provveduto ad elaborare una nuova Programmazione dei Fondi Strutturali Europei 2014-2020, fortemente vocata alla crescita dell'impresa, quale elemento centrale del sistema socio-economico nel mantenere e generare posti di lavoro.

In un contesto dominato dal tema occupazionale, che continua ad essere pervaso da incertezza rispetto ai tempi e alla portata della ripresa economica, la strategia individuata mira sostanzialmente a coniugare due ordini di istanze, ovvero:

- nell'immediato, al **contenimento della disoccupazione** e alla prevenzione dell'esclusione sociale;
- nel medio periodo, a **supportare la competitività del sistema economico** e la crescita occupazionale agendo prioritariamente sul capitale umano.

Le sfide su cui concentrarsi sin dalla fase di avvio della nuova programmazione sono:

- **prevenire** e ridurre la disoccupazione di lunga durata;
- **favorire** la permanenza al lavoro e la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi;
- **aumentare** l'occupazione dei giovani;
- **promuovere** la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, anche attraverso il sostegno alla domanda di servizi di cura;
- **incrementare** l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro nei soggetti svantaggiati e nei segmenti a rischio di esclusione sociale.

## **Obiettivi della Nuova Progettazione Unità di Crisi 2015 – 2017**

### **1. Premessa**

Dal 2012 ad oggi sono state seguite **84 crisi aziendali, spesso caratterizzate da un alto grado di informalità nella loro attivazione e monitoraggio**. Negli anni si è costituita, infatti, una vera e propria Rete Informale di Segnalazione, composta dalle Parti Sociali, da Sindaci, da professionisti a sostegno delle aziende e da semplici **imprenditori o lavoratori che hanno trovato nell'Assessorato e nell'Unità di Crisi un valido supporto a cui riferirsi**, il più delle volte con mezzi spiccioli quali il telefono o la mail. Il processo di gestione in questi anni non ha quindi potuto contare su una specifica procedura di segnalazione ed è stato garantito attraverso un incredibile sforzo operativo dell'Assessorato, affiancato dall'Unità di Crisi, nella

maggior parte dei casi chiamato a gestire vere e proprie emergenze sociali.

Inoltre grazie all'esperienza realizzata sul campo nel "Cantiere d'Innovazione" è stato possibile modellare un indicatore diagnostico dello stato di crisi ed individuare i fabbisogni formativi per accrescere competenze e strumenti in tema di finanza d'impresa sia per i profili imprenditoriali e manageriali sia per i loro collaboratori.

L'esperienza di questi anni ha fatto maturare **la convinzione che un'azione più efficace richieda un nuovo approccio al tema della crisi d'impresa**, cercando di uscire dalla logica della "mera riduzione del danno" rincorrendo l'emergenza, per passare ad una prospettiva di "sostegno", che abbia come primo obiettivo la conservazione dell'impresa e dei suoi beni materiali e immateriali.

Sono perciò maturate una conoscenza ed una pratica che è **indispensabile valorizzare rendendo formali le azioni di governo delle crisi**, permettendone così la replicabilità sul territorio. Il percorso di consolidamento, fortemente voluto dalla Regione del Veneto, si andrà a strutturare in un **"modello regionale per la gestione delle crisi industriali"**.

## **1. Modello regionale per la gestione delle crisi industriali**

### **Struttura e Obiettivi specifici**

Una fase come quella attuale, di evoluzione dopo un lungo periodo di crisi e di turbolenti processi legati alla globalizzazione e al cambiamento geopolitico, non può prescindere da una valutazione attenta del bisogno di governare le crisi d'impresa e del contemporaneo rilancio del tessuto produttivo integrando le funzioni e i ruoli dell'Unità di Crisi in sintonia con le esigenze finora rilevate dall'esperienza maturata.

**È necessario elevare a sistema l'eccellenza dimostrata dall'Unità di Crisi**, così da depositare nel tessuto produttivo la capacità di prevenire e contrastare le crisi e di generare nuove imprese sia nei settori di specializzazione sia in quelli con più ampia prospettiva di crescita.

Per queste ragioni **si rende necessario consolidare l'intervento** fin qui condotto cercando di standardizzare le attività di un vero e proprio modello di gestione, che si basa su **quattro macro azioni di progetto**:

1. **Il Monitoraggio**: che determina un'azione di analisi strutturale e codificata di tipo congiunturale e strutturale con riferimento al Veneto e con approfondimenti (territoriali, settoriali, dimensionali, ecc...) che permettano di **esaminare a livello aggregato la situazione socio-economica e le tendenze in atto**. In questo modo per macro categorie **si avrà evidenza dei segnali anticipatori di sofferenza**, su cui intervenire, o di ripartenza da favorire;
2. **La Prevenzione**: **con azioni pre-definite di supporto** in grado di incidere sugli aspetti di debolezza e gracilità del tessuto imprenditoriale. In particolare con due attività di sistema: **l'analisi preventiva** che, grazie indicatori di rating d'impresa, renda possibile conoscere la situazione economica-finanziaria-strutturale con dettaglio di singola impresa, permettendo di **intervenire prima che la crisi diventi emergenza**;
3. **L'Attivazione**: con azioni di **valorizzazione dell'esperienza dell' albo di soggetti abilitati** a certificare le crisi e quindi a prenderle in carico; elaborazione di analisi finalizzate al consolidamento e all'avvio del processo di gestione delle crisi in raccordo con le strutture regionali competenti;

4. **La Gestione**: con **azioni strutturate di presidio** di governo regionale alle crisi aziendali attraverso specifiche azioni **di partecipazione ai tavoli**, anche con funzioni di intermediazione istituzionale, **di monitoraggio dell'andamento** di tali crisi e dei processi di riconversione e reindustrializzazione, nonché di raccordo programmazione regionale, contribuendo, a rendere le politiche industriali, del lavoro e sociali, aderenti e coerenti con le esigenze emergenti dal tessuto economico- produttivo in raccordo con le strutture regionali competenti.

### **1.1. Le quattro Azioni del Modello Regionale di Gestione della Crisi.**

#### **I. Monitoraggio**

Data la difficoltà di operare uno screening censuario della situazione economico-finanziaria-patrimoniale del sistema produttivo a livello capillare, **questa fase mira con opportune analisi ad individuare i segnali deboli, sia positivi che negativi, che il territorio lancia così da poterli gestire prima che diventino emergenza o che le opportunità svaniscano.** Questa fase quindi alimenta le successive, ma contemporaneamente incorpora l'esperienza maturata durante tutto il processo di governo delle crisi.

Gli strumenti:

- *Bollettini periodici*

Nella gestione delle crisi è fondamentale acquisire elementi di conoscenza e valutazione in ordine alle ricadute a medio e lungo termine che queste hanno sull'economia regionale, sull'occupazione e sull'adeguatezza degli strumenti messi a disposizione dalla Regione per fronteggiare la difficoltà economica. Questo supporto informativo si è dimostrato indispensabile per ottenere elementi di valutazione utili ad orientare le scelte.

Ormai è consolidata la collaborazione con l'Area Osservatorio & Ricerca, da cui sono prodotti numerosi documenti di analisi (Misure, La Bussola, Crisi Aziendali...) che garantiscono un efficace monitoraggio degli effetti occupazionali delle crisi industriali, attraverso strumenti informativi finalizzati ad assicurare appropriatezza, tempestività e sistematicità delle analisi, con particolare attenzione alle dinamiche, alle tendenze e alle traiettorie del mercato del lavoro regionale.

All'interno delle future attività verrà valutato come estendere le analisi dei dati di monitoraggio sulle crisi aziendali. A titolo di esempio si prenderanno in considerazione argomenti, come le procedure concorsuali (fallimenti, concordati...), pagamenti e mancati pagamenti, sofferenze bancarie, insolvenze e decreti ingiuntivi, sfratti, esecuzioni immobiliari e mobiliari. Questi temi hanno l'obiettivo di dare un quadro più completo della temperatura della crisi sul piano più finanziario/operativo.

- *Archivio degli accordi sperimentali di soluzione alle crisi aziendali*

Le ristrutturazioni industriali hanno avuto un impatto rilevante, sia in termini di esuberi "strutturali", sia sul piano delle politiche pubbliche per favorire il reinserimento lavorativo dei soggetti espulsi dai processi produttivi. L'azione condotta dall'Unità di Crisi ai tavoli delle più rilevanti crisi aziendali ha consentito di acquisire una serie di informazioni di tipo qualitativo, che permettono un'analisi più accurata delle ragioni della crisi ed una valutazione in ordine agli strumenti di prevenzione e di contrasto che le istituzioni possono attivare.

Catalogare e rendere disponibile a tutti questo capitale di esperienza e buone pratiche è il primo strumento per l'accompagnamento nella implementazione dei piani sociali per la gestione degli esuberanti.

Lo «scaffale» inoltre è utile oltre che nella fase di gestione delle crisi anche in quella di prevenzione, per avviare momenti di riflessione e di valutazione con le associazioni datoriali, le organizzazioni sindacali, e per attivare corsi di formazione all'interno delle università e business schools presenti in Veneto.

Questa sorta di scaffale sarà aggiornato continuamente con le informazioni provenienti dalla successiva attività di gestione delle crisi.

– *Archivio Cr.Azi*

Oltre all'archivio degli accordi sperimentali nel corso del tempo si è composto un data base di tutte le crisi aziendali dichiarate. Ciò ha implicato la risoluzione dei numerosi problemi di coerenza tra le diverse basi dati disponibili e la validazione anche mediante confronto con altre basi dati statistiche. Il prodotto fornisce il miglior stato dell'arte possibile come Mappa delle crisi aziendali in Veneto. La futura attività consisterà nel rendere questo archivio maggiormente indipendente dalla raccolta e dall'inserimento dei dati provenienti da diverse fonti in maniera estemporanea, ma si tenterà di far sì che diventi più sistematico e soprattutto automatico così da comporre un quadro informativo unitario delle informazioni disponibili sulle crisi aziendali in Veneto.

## **II. Prevenzione**

Questa fase vuole individuare e quindi fornire strumenti in grado di aiutare le imprese a identificare, interpretare e recepire i segnali di difficoltà così da poter intervenire prima che la crisi divenga irreversibile.

– *Strumento diagnostico*

Attraverso "Cantiere d'Innovazione" è stato realizzato un modello attraverso il quale sono analizzati i principali parametri dinamici di buon funzionamento dell'impresa in relazione al suo contesto competitivo di prodotto e di mercato, in termini sia finanziari sia gestionali e tenuto conto della sua dimensione e del suo posizionamento.

Per effetto di tale modello, ciascuna impresa viene messa in grado, sia pure in modo sommario, di apprendere se i suoi parametri di funzionamento si collocano in un'area di normalità, ovvero in un'area border-line tra fisiologia e patologia, ovvero ancora in un'area di esplicita criticità.

Lo strumento si caratterizza per essere:

- semplice: i dati informativi per costruire gli indicatori sono facilmente reperibili e i risultati garantiscono informazioni sintetiche e sistematiche;
- tempestivo: permette di disporre di informazioni aggiornate in presenza di provvedimenti spesso urgenti da avviare per l'immediato salvataggio dell'impresa.

Con opportuna attività di informazione, e grazie ad accordi mirati con le rappresentanze dei soggetti che tipicamente seguono le Aziende (ass. di categoria; ass. commercialista; CCI/A; Ordine dei Consulenti del Lavoro; etc...) questo strumento sarà reso disponibile agli attori territoriali, così che lo possano usare volontariamente e preventivamente come strumento diagnostico. Parallelamente sarà reso disponibile a coloro che dovranno gestire le crisi e alle imprese che intendono avvalersi del supporto dell'Unità di Crisi.

### III. Attivazione

L'informalità nell'attivazione e poi nella gestione delle crisi ha richiesto grande sforzo da parte dell'Unità di Crisi e dell'Assessorato regionale al lavoro. L'obiettivo di questa fase sarà quello di rendere certificato tutto il processo di attivazione migliorando così la trasparenza, la semplicità ed evitando inutili ridondanze.

– *Albo dei professionisti e procedura di attivazione*

L'Unità di Crisi affiancherà il Dipartimento regionale Formazione Lavoro Istruzione nella selezione, certificazione e organizzazione delle migliori competenze disponibili sul mercato veneto per i casi di ristrutturazione e di reindustrializzazione (studi legali, società di consulenza, società di formazione, società di outplacement, merchant banks e private equity funds, operatori immobiliari, ecc.) strutturando un modello standard di "pacchetto di servizi" da presentare nelle vertenze consistente nella diagnosi competitiva specifica e approfondita del caso e nella predisposizione del frame di un programma personalizzato di ristrutturazione e di reindustrializzazione.

### IV. Gestione

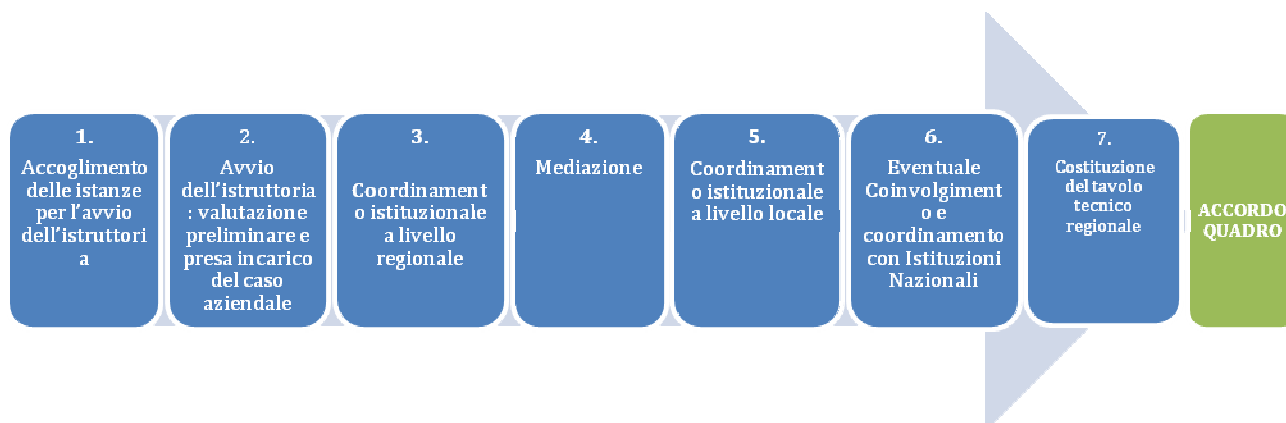
Il processo di gestione delle crisi industriali da parte della Regione del Veneto, attraverso l'Unità di Crisi è stato affinato e sarà progressivamente strutturato in una serie articolata di fasi, in considerazione della complessità e peculiarità della crisi variano la complessità del processo, il numero e la tipologia degli attori coinvolti.

Il processo standardizzato dall'Unità di Crisi si compone delle seguenti fasi:

1. Accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria;
2. Avvio dell'istruttoria: valutazione preliminare e presa incarico del caso aziendale;
3. Coordinamento istituzionale a livello regionale;
4. Mediazione e coordinamento degli attori locali;
5. Coordinamento istituzionale a livello locale;
6. Eventuale coinvolgimento e coordinamento con le istituzioni nazionali;
7. Costituzione del tavolo tecnico regionale.

La conclusione del processo coincide con la definizione dell'Accordo Quadro.

#### Figura 1 il processo di gestione delle crisi aziendali



Con l'approvazione dell'Accordo Quadro si apre un nuovo processo che consiste nell'implementazione dell'Accordo stesso: viene dato seguito alle azioni definite (interventi di natura industriale e in favore del



capitale umano) vengono monitorati i risultati in relazione al raggiungimento degli obiettivi, viene concordata e coordinata la comunicazione dei risultati.

### ***L'avvio dell'istruttoria: l' Accoglimento delle istanze***

L'Accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria costituisce la fase di avvio dell'intero processo di gestione della crisi aziendale. Di fatto, l'Unità di Crisi viene interpellata secondo due modalità:

1. in seguito a richieste di CIGS o di CIGD e quindi conseguentemente a procedure formali e standardizzate;
2. per iniziativa di *stakeholder* locali, portatori di specifici interessi rispetto all'esistenza di una crisi di impresa, che contattano l'Unità di crisi informalmente (telefonicamente o a mezzo e-mail);
3. Saranno studiate, in collaborazione con il Dipartimento Formazione Lavoro e Istruzione, nuove modalità di natura telematica per la segnalazione della crisi e l'inoltro all'Unità di Crisi della specifica documentazione;

Tra gli *stakeholder* locali vi sono le aziende stesse, le Organizzazioni datoriali, le Organizzazioni sindacali, i Rappresentanti dei lavoratori, i lavoratori, le Istituzioni locali (in particolare, i comuni o le comunità dove sono localizzate le sedi operative delle imprese).

Le Organizzazioni sindacali e le rappresentanze dei lavoratori sono gli *stakeholder* più attivi nel segnalare le situazioni di crisi, seguiti dagli enti locali in cui sono situate le unità operative delle imprese.

### ***La valutazione preliminare ed eventuale presa incarico del caso aziendale***

La valutazione preliminare del caso aziendale si rivela spesso particolarmente complessa in particolare per l'individuazione delle cause della crisi e degli impatti sul territorio e sul sistema competitivo.

Di fatto la valutazione viene condotta dall'Unità di Crisi sulla base di 3 livelli di studio:

1. **Analisi dell'azienda.** Attraverso visite vengono raccolti i dati fondamentali necessari ad inquadrare l'impresa: (proprietà; forma e struttura societaria; settore; storia delle modificazioni societarie; dimensioni).
2. **Analisi dello stato di crisi.** Vengono acquisite ulteriori informazioni (attraverso documenti pubblici e/o richieste dirette all'azienda) e vengono elaborate analisi delle cause interne ed esterne della crisi; analisi dei principali indici di bilancio; valutazione dello stadio e sull'eventuale reversibilità della crisi; utilizzo di ammortizzatori sociali.
3. **Analisi dell'impatto sul territorio e sul contesto competitivo.** Vengono valutati gli effetti diretti (impatto occupazionale aziendale) e gli effetti indiretti, sull'indotto e/o sul contesto competitivo: tali effetti tengono in considerazione non soltanto la perdita di commesse per le aziende fornitrici, ma anche la possibile perdita di *know-how* e competenze conseguenti alla fine dell'azienda.

### ***Il coordinamento istituzionale a livello regionale***

La presa in carico del caso aziendale comporta la necessità di veicolare le informazioni e coordinare le diverse strutture della Regione. L'Unità di crisi provvede a rendere coerente e coordinata l'azione dei diversi soggetti interessati.

Il coordinamento istituzionale a livello regionale prende in considerazione, per ciascun attore, anche le risorse che può mettere a disposizione nell'intero processo. In dettaglio:

- **Il Dipartimento Formazione, Istruzione e Lavoro:** Fondi regionali; Fondi FSE POR.

- **Il Dipartimento Economia e Sviluppo, Ricerca e Innovazione:** Fondi regionali; Fondi FESR POR.
- **Veneto Sviluppo S.p.A. :**
  - Analisi e Supporto ai progetti di ristrutturazione;
  - Facilitazioni per l'accesso al credito e mediazione con le banche;
  - Utilizzo di fondi di Garanzia e compartecipazione.
- **Eventuali altri Dipartimenti regionali** in considerazione della specificità settoriali del caso aziendale.

### ***La mediazione***

L'Unità di Crisi opera un'attività di mediazione che porta a controbilanciare e ricomporre in ambito negoziale le istanze di soggetti con interessi a volte in conflitto.

Da un lato vengono raccolte le istanze di:

- **Organizzazioni sindacali/Rappresentanti dei lavoratori** in merito a:
  - Salvaguardia occupazionale;
  - Ammortizzatori sociali;
  - Azioni di riqualificazione/adattamento delle competenze e attività di ricollocamento della forza lavoro;
  - Controllo degli obiettivi, dei contenuti e delle modalità di gestione del piano industriale di ristrutturazione.
- **Imprese /Associazioni datoriali** in merito a:
  - Strategie di rilancio e Piano industriale di ristrutturazione;
  - Accesso a incentivi pubblici;
  - Accesso a Fondi Interprofessionali per la Formazione.

### ***Il coordinamento istituzionale a livello locale***

L'Unità di Crisi si avvale dei contributi di Comuni, Province e di altre istituzioni locali. Ciascuno di questi attori istituzionali contribuisce al processo in termini di informazioni e può apportare strumenti amministrativi e finanziari e/o realizzare attività di supporto.

In dettaglio, si riportano gli enti e i contributi:

- **Comuni**
  - Segnalazione situazioni di crisi;
  - Semplificazioni burocratiche e amministrative;
  - Incentivi strutturali, fiscali (es. riduzioni/esenzioni dai tributi locali);
  - Controllo e monitoraggio;
  - Comunicazione ai cittadini.
- **Province**
  - Segnalazione situazioni di crisi;
  - Trasferimento informazioni relative al caso aziendale;
  - Dati e analisi di contesto territoriale;
  - Attivazione e coinvolgimento dei CPI;
  - Controllo e monitoraggio;

- Comunicazione ai cittadini.
- **Altri soggetti** in considerazione della specificità del caso aziendale (potrebbe ad es. trattarsi di consorzi di comuni, comunità montane, etc.).

***Coinvolgimento e Coordinamento con le Istituzioni nazionali***

Nei casi caratterizzati da maggiore complessità e di rilievo nazionale sono coinvolti il Ministero del Lavoro e il Ministero dello Sviluppo Economico di cui si riportano i principali ambiti di competenza:

- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali:**
  - Gestione degli Ammortizzatori Sociali nazionali
- **Ministero dello Sviluppo Economico - Unità di Gestione Vertenze (UGV):**
  - Gestione dei tavoli di confronto;
  - Attivazione di strumenti finanziari (Es. Fondo crescita sostenibile);
  - Riconoscimento Aree di crisi complessa;
  - Coinvolgimento di Invitalia S.p.A.
- **Eventuali altri Ministeri** in considerazione delle specificità del caso aziendale.

***La costituzione del tavolo tecnico regionale***

La costituzione del tavolo tecnico regionale ha lo scopo di:

- Approfondire e completare l'istruttoria avviata;
- Definire gli interventi e le modalità di attuazione, diffusione, controllo e monitoraggio;
- Sottoscrivere l'Accordo Quadro con tutti gli attori coinvolti.

***L'Accordo quadro***

L'Accordo Quadro deve riportare la definizione degli interventi di natura industriale (ristrutturazione, conversione del sito produttivo, progetti di ricerca e sviluppo, credito e finanza etc.) e la definizione degli interventi in termini di politiche formative, occupazionali e di sostegno al reddito (processi di riqualificazione, aggiornamento/adattamento delle competenze dei lavoratori, azioni di *outplacement*).

Il documento determina i tempi di realizzazione e gli indicatori di risultato degli interventi definiti, inoltre stabilisce le modalità per il monitoraggio dello stato di avanzamento. L'accordo infine, definisce le modalità di gestione della comunicazione verso soggetti terzi rispetto al tavolo (singoli lavoratori, media e altri...).

**Organizzazione di Progetto**

Il Progetto "Unità di Crisi", quale sistema integrato di operatori pubblici e privati che condividono la programmazione di servizi innovativi per una diversa gestione delle crisi industriali, richiede che vengano garantiti un rapporto costante e un confronto continuo con le diverse strutture regionali, sia orizzontale sia verticale. Appare dunque imprescindibile il coordinamento con l'Assessorato al Lavoro, primo soggetto regionale investito dalle crisi aziendali in considerazione delle ricadute occupazionali, che a sua volta garantirà una stretta collaborazione operativa con la Presidenza della Regione, soggetto garante della coerenza e della visione unitaria degli strumenti attivabili in Veneto.

L'efficacia e l'efficienza dell'Unità di Crisi dipendono, infatti, da:

- il coinvolgimento immediato degli Assessorati e strutture riferibili alla Regione che, di volta in volta devono rendere disponibili informazioni, studi e ricerche, e verificare la disponibilità di risorse, strumenti operativi e finanziari da loro gestiti o di loro competenza;
- l'intervento attivo della stessa Unità nei processi in essere che riguardano formulazioni o riformulazioni di strategie e politiche industriali, sociali e del lavoro.

La capacità di agire in sintonia con gli Assessorati e strutture tecniche regionali sarà garantita all'Unità di Crisi dalla diretta collaborazione operativa con la Presidenza della Regione.

Si prevede, inoltre, la costituzione di un Comitato di indirizzo, presieduto dall'Assessore al Lavoro o da un suo delegato, al cui interno confluisce il "Comitato scientifico per l'innovazione, la semplificazione e lo sviluppo con particolare riferimento alle tematiche del lavoro", istituito con DGR n. 1066/2012 e formato da esperti, dirigenti e consulenti del mondo del lavoro.

Con l'obiettivo di garantire che l'Unità di Crisi regionale sia una struttura snella efficiente ed efficace, in grado di soddisfare le varie e differenti fasi del processo di gestione di una crisi aziendale, è necessario che il modello organizzativo sia strutturato per processi:

- ogni processo di crisi deve essere trattato, in considerazione delle proprie caratteristiche di complessità e unicità, da un unico operatore in tutte le sue fasi;
- il soggetto che gestisce il singolo processo di crisi (process-owner) ne conosce dettagliatamente ogni fase ed è responsabile della sua riuscita;
- l'organizzazione per processi può essere facilmente orientata a un obiettivo e un destinatario, il cui problema/bisogno va risolto/soddisfatto.

#### **Il modello organizzativo dell'Unità di Crisi è composto da:**

- un coordinatore, che garantisce il governo generale del Progetto, gestisce i tavoli complessi di crisi, coordina le azioni con gli Enti Nazionali o Locali, si relaziona con l'Assessorato e le Direzioni regionali in merito al governo delle crisi e al coordinamento degli strumenti del "modello regionale",
- due operatori esperti in relazioni industriali e del lavoro, dedicati alle vertenze, con il compito di assistere le Parti nello svolgimento delle azioni previste, accompagnare le parti all'Accordo, stendere la documentazione necessaria,
- un fornitore esterno dedicato all'analisi economico finanziaria dei Piani di riorganizzazione/reindustrializzazione delle aziende in crisi. Nello specifico il servizio avrà il compito di analisi e verifica dei piani presentati nelle vertenze, con il monitoraggio periodico delle performance previste.
- un fornitore esterno per la progettazione della gestione telematica della richiesta di intervento nella crisi.

Il gruppo di lavoro farà riferimento alla Direzione Generale di Veneto Lavoro e si relaziona con l'Assessorato, le Segreterie e le Direzioni Regionali competenti, gli altri enti strumentali, le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali.

## 2. Durata e Risorse finanziarie

Il Progetto ha durata complessiva di 25 mesi, con partenza il 30 giugno 2015 e termine il 31 luglio 2017. L'importo complessivo di progetto è di 416.666,67 Euro, ed è articolato fondamentalmente in due aree di spesa:

1. **La fornitura di servizi esterni** per le attività di supporto all'analisi finanziaria e sviluppo telematico; Sviluppo di nuovi servizi di front-office e back-office, ammonta alla cifra di 110.500,00 Euro pari al 27% del budget complessivo.
2. **Le attività fornite dal personale** necessario al Progetto per l'intera attività di Gestione delle Crisi, ammontano alla cifra di 306.166 Euro pari al 73% del budget complessivo.
3. **I servizi amministrativi e il Coordinamento degli strumenti di monitoraggio** saranno garantite con risorse interne di Veneto Lavoro.

Macro attività	Attività specifiche	Risorse	Previsioni di spesa		
			2015	2016	2017
Project management	Coordinamento del team di progetto	Project manager e supporto tecnico	€ 42.000,00	€ 65.000,00	€ 32.500,00
	Sviluppo schedulazione	Segreteria amm.va	a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro
	Gestione budget		a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro
	Gestione comunicazione		a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro
Analisi e monitoraggio	Report mensili e trimestrali	Coordinamento	a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro	a carico di Veneto Lavoro
Presidio governo crisi	Gestione tavoli regionali	Esperto relazioni industriali	€ 23.333,33	€ 40.000,00	€ 20.000,00
	Conciliazione controversie				
	Relazioni industriali	Esperto politiche lavoro	€ 23.333,33	€ 40.000,00	€ 20.000,00
Servizi di supporto alle politiche di reindustrializzazione	Strumenti di rilevazione e accertamento crisi	Progettazione servizio telematico - fornitori esterni	€ 15.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
	Strumenti di rilevazione e accertamento crisi	Supporto analisi finanziaria - fornitori esterni	€ 15.000,00	€ 48.000,00	€ 22.500,00
<b>Sub Totale</b>			<b>€ 118.666,67</b>	<b>€ 198.000,00</b>	<b>€ 10.000,00</b>
<b>Totale generale</b>			<b>€ 416.666,67</b>		