



**Progetto “Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali”
periodo 2017-2019**



1. UNITA' DI CRISI AZIENDALI, TERRITORIALI E SETTORIALI: LINEE EVOLUTIVE

In questi anni di crisi, la Regione del Veneto tramite l'Assessorato al Lavoro è divenuta punto di riferimento per le crisi d'impresa. Nonostante le poche leve a sua disposizione, il peso istituzionale e l'impegno della Regione del Veneto sono stati decisivi per la pace sociale, garantendo il dialogo tra le Parti e, in molti casi, individuando soluzioni per una gestione meno traumatica delle varie situazioni di difficoltà rilevate.

Tra gli strumenti anticrisi regionali ha trovato spazio anche il progetto “**Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali**” istituito con decreto del Dirigente della Direzione Lavoro (n.1503 del 24 novembre 2011) dalla Regione e affidato all'ente strumentale Veneto Lavoro.

Nella fase iniziale (anni 2012 e 2013), il progetto ha avuto soprattutto l'obiettivo di rafforzare la valutazione delle ricadute a medio e lungo termine che le crisi aziendali, territoriali e settoriali, hanno avuto sull'economia regionale, sull'occupazione e sull'impiego degli strumenti sia di politica passiva sia di politica attiva messi in campo dalla Regione del Veneto. Nello specifico, le attività affidate all'Unità di Crisi Aziendali, settoriali e territoriali sono state finalizzate a:

- a) contribuire al miglioramento delle procedure di conciliazione delle controversie;
- b) governare i piani sociali previsti nel caso di ristrutturazione di grandi gruppi industriali, sperimentando azioni innovative di ricollocazione e reindustrializzazione;
- c) sperimentare strumenti innovativi per favorire azioni di reindustrializzazione quali strumenti strategici anticrisi;
- d) approntare uno specifico monitoraggio per le crisi territoriali che coinvolgono la micro, piccola e media impresa al fine di intervenire con gli strumenti innovativi, tenuto conto della tipologia di imprese coinvolte e della vocazione produttiva delle aree interessate;
- e) monitorare le politiche industriali e settoriali del territorio regionale, valutando le ricadute a medio e lungo termine che le crisi aziendali, territoriali e settoriali comportano sull'economia regionale, sull'occupazione e sull'impiego degli strumenti di politica passiva e di politica attiva messi in campo dalla Regione del Veneto.

Gli esiti positivi della sperimentazione hanno indotto alla riproposizione del progetto “Unità di crisi” per il periodo 2013 - 2015 (D.G.R. n. 1085 del 28 giugno 2013) con l'obiettivo da un lato di dare continuità alle attività messe in campo, potenziando le azioni di monitoraggio, dall'altro di sostenere con azioni strutturate o sperimentali una più ampia strategia regionale in materia di tenuta occupazionale. In via generale il progetto si è prefisso chiari obiettivi:

- il consolidamento delle attività di monitoraggio e di accompagnamento del presidio di governo regionale ai tavoli di crisi aziendali;
- l'avviamento di azioni sperimentali volte a favorire politiche di riconversione e reindustrializzazione a sostegno della tenuta dei livelli occupazionali.

Tra le attività sperimentali si segnala la **DGR n. 552** del 15 aprile 2014 volta a sostenere l'avvio di **azioni di consulenza e supporto ad aziende**. L'iniziativa aveva l'obiettivo di:

- incidere sugli scenari di sviluppo competitivo del sistema produttivo veneto per garantire nuove opportunità occupazionali, sostenendo il rilancio di attività imprenditoriali verso nuovi sviluppi strategici e di business;
- contribuire al rilancio aziendale, tutelando i livelli occupazionali e favorendo le prospettive di crescita dell'occupazione stessa.



Aspetto significativo dell'intervento è che il target di riferimento erano le imprese **in condizioni di pre-crisi o crisi reversibile**:

- "pre-crisi" (special situations) - l'azienda sta manifestando sintomi più o meno rilevanti di difficoltà operativa e/o finanziaria, ma non è ancora in conclamato stato di crisi;
- "crisi reversibile" - l'impresa versa di fatto in una fase di crisi, ma non strutturale con presenza di presupposti oggettivi per la risoluzione delle criticità verificatesi e, quindi, di continuità aziendale.

La DGR teneva in particolare considerazione gli interventi finalizzati a:

- ridurre/razionalizzare l'esposizione verso il sistema creditizio;
- accedere al credito per finanziare nuove produzioni, riorganizzazione, rilancio produttivo, sviluppo e crescita dell'occupazione;
- sviluppare strategie per la competizione nel mercato globale;
- sviluppare reti di impresa per migliorare la competitività, creare/rafforzare filiere e realizzare innovazione/razionalizzazione logistica;
- realizzare maggiore efficienza energetica.

2. IL PROGETTO UNITA' DI CRISI A VALERE SULLA DGR 788/2015

L'intervento sviluppato è stato proposto con D.G.R. n. 788 del 14 maggio 2015, ed implementato attraverso una azione di Assistenza Tecnica sulla base delle quattro macrofasi previste nel progetto esecutivo: monitoraggio, prevenzione, attivazione, gestione.

2.1. Monitoraggio

La finalità riguarda l'implementazione e sistematizzazione della Base dati dell'Unità di Crisi relativo alle crisi aziendali e alle attività svolte. Nel periodo di riferimento si è proceduto all'implementazione della base dati dell'Unità di Crisi. La base dati è composta da sezioni contenenti:

- la documentazione riferita ad ogni caso di crisi aziendale gestito;
- l'analisi quali-quantitativa periodica delle crisi aziendali oggetto di intervento e focus approfondimenti delle principali buone prassi;
- gli approfondimenti tematici svolti utili ai fini della gestione delle varie situazioni di crisi aziendale.

Questo lavoro ha garantito uno strumento utile per affrontare in modo più incisivo la gestione delle crisi aziendali stesse e consentire la realizzazione di report sulla gestione delle crisi aziendali.

L'Osservatorio del Mercato del Lavoro di Veneto Lavoro ha realizzato la banca dati "CR.AZI", che garantisce una costante mappatura del fenomeno delle crisi aziendali, rendendo possibile l'analisi in ordine alla loro scansione temporale e ai loro riflessi sui livelli occupazionali. Viene inoltre pubblicato trimestralmente il report di analisi sulle crisi.

È stata avviata una mappatura completa e analisi di dettaglio di tutti gli attori, che nella regione Veneto, sono coinvolti nei processi di gestione delle crisi: tribunali, commissari, sindacati, associazioni di categoria, società di consulenza, commercialisti, avvocati, camere di commercio,



enti pubblici, università, altri. Inoltre una ricognizione e analisi dei soggetti pubblici e privati presenti nel territorio nazionale e regionale che, a vario titolo, possono concorrere, e di fatto hanno partecipato, alla risoluzione positiva di situazioni di crisi aziendali sul territorio regionale. Infine l'identificazione e descrizione delle tipologie di servizi erogati e delle modalità di erogazione degli stessi con descrizione di buone pratiche esistenti sul tema in altri territori regionali in Italia.

È stata avviata un'analisi del quadro di riferimento delle politiche europee e dei principali programmi per affrontare le reindustrializzazioni ed il reshoring (imprese de localizzate che rientrano in Italia) con ricognizione e analisi dei soggetti pubblici e privati presenti in ambito europeo che operano nella gestione delle crisi e reindustrializzazioni aziendali e territoriali. Inoltre una rilevazione delle buone prassi con identificazione e descrizione delle tipologie di servizi erogati e delle modalità di realizzazione degli stessi.

Infine è in corso di realizzazione una analisi, su base territoriale, delle principali variabili rilevanti che incidono sulla "capacità di riassorbimento" con mansioni analoghe dei profili professionali espulsi e sulla "capacità di riassorbimento" con mansioni prossime al profilo professionale originario a partire dalla analisi delle comunicazioni obbligatorie riferite a lavoratori coinvolti nelle crisi seguite.

2.2. Prevenzione

L'obiettivo di questa fase è di individuare e fornire uno strumento diagnostico all'Unità di Crisi che sia in grado di recepire i segnali di difficoltà dell'azienda prima della fase di crisi irreversibile. Per raggiungere lo scopo è stata avviata l'individuazione di un fornitore in grado di realizzare tale strumento denominato "Cantiere di innovazione".

La procedura di scelta è iniziata nel dicembre del 2015 e si è conclusa nel giugno 2016. L'obiettivo riguarda l'individuazione e fornitura di uno strumento diagnostico che sia in grado di recepire i segnali di difficoltà dell'azienda prima della fase di crisi irreversibile.

Il servizio è stato assegnato alla Società SAPI di Padova con consegna il 28 febbraio 2017 con la finalità di modellizzare un sistema di profilatura del rischio di crisi per le aziende del settore manifatturiero. Tramite il modello definito da indicatori adeguati il sistema sarà in grado di intervenire nelle dinamiche della crisi nel settore manifatturiero: comprendere i fenomeni, identificare e quantificare le cause, programmare strumenti a supporto, applicare azioni correttive.

Il set di indicatori realizzato da SAPI, in collaborazione con il Consorzio Universitario di Ricerca Applicata dell'Università di Padova, sulla base dell'esperienza maturata nell'ambito del progetto Cantieri d'Innovazione, definisce un modello in grado di valutare il potenziale stato di insolvenza aziendale denominato: I.C.P. score (Indice di Crisi Potenziale).

La funzionalità del modello predittivo consente di:

- evolvere il test di indicatori predittivi elaborati nell'ambito del progetto Cantieri d'innovazione sviluppati nel progetto precedente;
- elaborare un sistema integrato di indicatori predittivi utile a fornire indicazioni preventive sullo stato potenziale di crisi aziendale;
- fornire un modello matematico di proprietà, informatizzabile.

2.3. Attivazione

Questa attività si è concretizzata in un'azione di Assistenza Tecnica alla Regione del Veneto Direzione Lavoro nell'implementazione di strumenti tesi alla gestione di crisi aziendali, al rilancio e



rafforzamento di realtà produttive con particolare riguardo a:

- l'attuazione dell'accordo di programma tra il Ministero dello Sviluppo Economico – Regione del Veneto per l'attivazione del **“Fondo per la Crescita Sostenibile”** in favore dello stabilimento produttivo Electrolux di Susegana. Con tale fondo sono stati finanziati programmi e interventi con un impatto significativo in ambito nazionale sulla competitività dell'apparato produttivo;
- l'individuazione di possibili **strumenti atti a favorire i processi reindustrializzazione** in considerazione delle tipologie di crisi aziendali seguite, delle risorse disponibili in ambito regionale e nazionale e delle iniziative già attivate da altre Regioni;
- il processo di definizione delle **aree di crisi industriale non complessa** ai sensi dell'art. 2 co.3 del Decreto MISE del 9 giugno 2015. I territori individuati sono stati ammessi alle agevolazioni in favore di programmi finalizzati alla riqualificazione delle aree, tra cui:
 - programmi di investimento produttivo (la realizzazione di nuove unità produttive, l'ampliamento e/o la riqualificazione di unità produttive esistenti etc.);
 - programmi di investimento per la tutela ambientale (l'innalzamento del livello di tutela ambientale, l'aumento dell'efficienza energetica, la promozione della produzione di energia da fonti rinnovabili, lo sviluppo della cogenerazione ad alto rendimento, il risanamento di siti contaminati, il riciclaggio e il riutilizzo dei rifiuti etc.);
 - programmi di investimento in favore da varie tipologie di attività economiche (estrazione di minerali da cave e miniere, attività manifatturiere; produzione di energia, attività dei servizi alle imprese, attività turistiche etc.).
- Il processo di definizione dell'**Area di crisi industriale complessa di Venezia** ai sensi dell'art. 1 comma 3 del decreto ministeriale del 31 gennaio 2013, attuativo dell'art. 27, comma 8, del decreto-legge 22 giugno 2012 n. 83. Il riconoscimento dell'area di crisi industriale complessa, avvenuta con DM dell'8 marzo 2017, consentirà la definizione di un PRRI - Progetto di riconversione e riqualificazione industriale contenente:
 - le azioni da intraprendere per la riqualificazione e/o la riconversione produttiva dell'area di crisi;
 - le azioni per la promozione di nuovi investimenti;
 - le azioni per il sostegno della ricerca industriale e dello sviluppo sperimentale;
 - le azioni per riqualificazione e/o la ricollocazione dei lavoratori in esubero;
 - le azioni per la realizzazione delle opere infrastrutturali e ambientali;
 - l'individuazione di risorse economiche nazionali e regionali certe per l'attuazione del PRRI;
 - le azioni volte alla semplificazione dei procedimenti amministrativi per favorire e sostenere le iniziative aziendali del territorio.
- Analisi delle pratiche di **“Workers buyout”** attivate con successo nel territorio regionale ai fini di favorirne la replicabilità qualora la situazione aziendale lo consenta.

2.4. Gestione crisi aziendali

La fase riguarda l'Assistenza Tecnica nella gestione delle crisi aziendali di natura complessa (alla data del 31 dicembre 2016 erano 63), in sede locale, regionale e/o ministeriale secondo il modello di gestione così di seguito articolato:

- accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria;
- avvio dell'istruttoria: valutazione preliminare e presa incarico del caso aziendale;
- coordinamento istituzionale a livello regionale;
- mediazione e coordinamento degli attori locali;
- coordinamento istituzionale a livello locale;
- eventuale coinvolgimento e coordinamento con Istituzioni nazionali;



- costituzione del tavolo tecnico regionale;
- definizione degli interventi di natura industriale (ristrutturazione, conversione del sito produttivo, progetti di ricerca e sviluppo, credito e finanza, ecc.);
- 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);
- monitoraggio dello stato di avanzamento.

In considerazione della peculiarità di ciascun caso aziendale e delle specifiche esigenze riscontrate, l'attività si è concentrata su una o più tipologie delle azioni sopra elencate.

L'azione condotta ai tavoli delle più rilevanti crisi aziendali garantisce all'Unità di Crisi l'acquisizione di una serie di informazioni di tipo qualitativo che le permettono di fornire assistenza tecnica alle strutture regionali in merito ad analisi e monitoraggi più completi circa la situazione socio economica e le tendenze in atto in Veneto. Il progetto ha supportato anche le strutture competenti nell'elaborazione di strumenti di prevenzione e di contrasto alle crisi aziendali che la Regione del Veneto può attivare anche e soprattutto in sinergia con le Istituzioni nazionali.

2.5. Ulteriori impatti del progetto

Al fine di favorire il rafforzamento e consolidamento dell'attività di assistenza tecnica garantita dal progetto Unità di Crisi, sono state avviate collaborazioni con il Ministero dello Sviluppo Economico e con la fondazione CUOA.

Ai fini del consolidamento del modello di gestione delle crisi aziendali e dei processi di reindustrializzazione si è ritenuto opportuno creare un momento di riflessione e confronto con tutti i soggetti che, a vario titolo, sono coinvolti nella gestione di situazioni di difficoltà aziendale. A tale proposito è stato organizzato il 6 maggio 2016, un convegno, che ha visto la partecipazione e il contributo anche dell'Unità Gestione Vertenze del Ministero dello Sviluppo Economico.

Ai fini del consolidamento del modello di gestione delle crisi aziendali e dei processi di reindustrializzazione l'Unità di Crisi si è impegnata inoltre a rispondere ad inviti di partecipazione/gestione di incontri di formazione/approfondimento rivolti a professionisti e soggetti interessati ai processi di gestione della crisi aziendali. Al momento l'impegno ha riguardato l'Executive Master in Crisis & Change Management della Fondazione CUOA.

3. IL MODELLO DI GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI SPERIMENTATO

Il processo di gestione delle crisi industriali da parte della Regione del Veneto, attraverso l'Unità di Crisi è stato affinato e si è 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.

3.1.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 accesso agli ammortizzatori sociali 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).

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.

3.2.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:

- **Analisi dell'azienda.** Raccolta dei dati fondamentali necessari ad inquadrare l'impresa: (proprietà; forma e struttura societaria; settore; storia delle modificazioni societarie; dimensioni, etc.).
- **Analisi dello stato di crisi.** Acquisizione di ulteriori informazioni (attraverso documenti



pubblici e/o richieste dirette all'azienda) e 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, etc.

- **Analisi dell'impatto sul territorio e sul contesto competitivo.** Valutazione degli effetti diretti (impatto occupazionale aziendale) e degli 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 cessazione dell'azienda.

3.3. 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 del Veneto. 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:

- **Area Capitale Umano e Cultura:** Fondi regionali; Fondi FSE POR.
- **Area Sviluppo Economico:** 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 altre Aree e Direzioni regionali** in considerazione della specificità settoriali del caso aziendale.

3.4. 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.

3.5. 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;
 - Controllo e monitoraggio;
 - Comunicazione ai cittadini.

- **Altri soggetti** in considerazione della specificità del caso aziendale (consorzi di Comuni, Comunità Montane, etc.).

3.6. Coinvolgimento e Coordinamento con le Istituzioni nazionali

Nei casi caratterizzati da maggiore complessità e di rilievo nazionale sono coinvolti il Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali 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 industriali complesse e non complesse;
 - Coinvolgimento di Invitalia S.p.A.

- **Eventuali altri Ministeri** in considerazione delle specificità del caso aziendale (Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, Ministero dell'Ambiente e Tutela del territorio e del mare, etc.)

3.7. 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.

3.8. 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...).

4. LA PROGETTAZIONE DELL'UNITÀ DI CRISI AZIENDALI, TERRITORIALI E DI SETTORE PER IL PERIODO 2017-2019

I risultati raggiunti e il riconoscimento consolidato del ruolo dell'Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali hanno indotto Veneto Lavoro (Decreto Direttoriale n. 55 del 08/06/2016) a proporre nell'organizzazione dell'Ente la presenza di un a specifica U.O. chiamata "Unità di Crisi".

Le attività svolte ed i risultati ottenuti nel corso degli anni precedenti hanno consolidato la convinzione di intervenire a più livelli: gestione delle crisi, supporto alla reindustrializzazione, monitoraggio ed anticipazione, comunicazione.

4.1. Ambiti di azione

Gli ambiti di intervento e le relative azioni su cui sarà impegnata l'Unità di Crisi saranno sono i seguenti:

Gestione delle crisi aziendali:

- Obiettivi
 - o assistenza tecnica nella gestione di crisi aziendali di natura complessa;
 - o assistenza tecnica nella gestione di tavoli tecnici regionali permanenti.
- Attività:
 - o Erogazione dei servizi previsti dal modello UDC: Accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria; Avvio dell'istruttoria; Coordinamento istituzionale a livello regionale; Mediazione e coordinamento degli attori locali; Coordinamento istituzionale a livello locale; Eventuale coinvolgimento e coordinamento con le istituzioni nazionali; Costituzione del tavolo tecnico regionale.

Supporto alla reindustrializzazione e riconversione

- Obiettivi
 - o assistenza al coordinamento delle azioni connesse alla gestione dell'Area di crisi industriale complessa di Venezia;
 - o assistenza tecnica nel processo di gestione delle aree di crisi industriali non complesse;
 - o assistenza tecnica nella realizzazione e gestione di accordi di programma con il Ministero dello Sviluppo Economico;
- Attività:
 - o Erogazione dei servizi previsti all'interno dei progetti relativi alle aree di crisi (semplice e complessa) e degli accordi di programma



- o Erogazione dei servizi di assistenza tecnica nella definizione/implementazione di strumenti finanziari/linee di intervento, protocolli regionali, finalizzati al sostegno di azioni di reindustrializzazione e riconversione;

Monitoraggio ed Analisi

- Obiettivi
 - o implementazione ed aggiornamento della banca dati documentale sulle singole crisi; o analisi quali-quantitativa periodica delle crisi aziendali oggetto di intervento e approfondimenti delle principali buone pratiche di gestione;
 - o Approfondimenti tematici svolti dall'Udc utili ai fini della gestione delle varie situazioni di crisi aziendale.
 - o Supporto tramite soggetti regionali preposti (Veneto Sviluppo) per l'implementazione di strumenti predittivi delle situazioni di crisi aziendali con utilizzo del modello IPI Score.
- Attività
 - o predisposizione e sistematizzazione della documentazione riferita alle crisi aziendale gestite;
 - o aggiornamento della banca dati crisi aziendali CR.AZI. a partire dalle informazioni provenienti dal ministero del lavoro;
 - o realizzazione dei report periodici sulle crisi aziendali prodotto dall'Osservatorio sul Mercato del Lavoro;
 - o progettazione e realizzazione di analisi su specifiche esigenze (es. analisi flussi destinazione del personale coinvolto nelle crisi aziendali, analisi delle filiere, ecc.)
 - o implementazione del sistema di analisi delle crisi aziendali a partire dal modello IPI **Indice Crisi Potenziale: Modello di profilazione degli indicatori predittivi della crisi finanziaria nelle aziende venete.** L'utilizzo del modello prevede l'informatizzazione dell'Indice integrando le banche dati Infocamere. L'analisi potrà essere utilizzata a tre livelli: statistico, supporto ai tavoli di crisi, predittivo per le imprese.

Comunicazione

- Obiettivi
 - o Diffusione delle attività svolte con evidenza delle buone prassi
 - o Sviluppo di un sistema di gestione della documentazione che permetta la digitalizzazione della documentazione prodotta nei tavoli delle crisi
- Attività
 - o Attività di comunicazione, del modello e delle azioni e buone prassi, tramite azioni dirette (seminari, convegni, workshop) e attraverso l'uso dei principali canali web e social;
 - o Utilizzo del portale Veneto Lavoro e Cliclavoro Veneto www.cliclavorovenet.it, identificando una sezione specifica nella quale distribuire i materiali.

Coordinamento Amministrazione e Rendicontazione

- Obiettivi
 - o Coordinamento generale del progetto
 - o Gestione dell'amministrazione e rendicontazione del progetto
- Attività
 - o Definizione delle procedure amministrative di rendicontazione di gestione del personale incaricato e dei servizi da acquisire
 - o Raccolta e controllo della documentazione
 - o Predisposizione della documentazione di rendicontazione
 - o Aggiornamento periodico della programmazione e consuntivazione con le procedure di Bilancio di VL



9703e8de



- o Produzione della relazione periodica (almeno annuale) sullo stato del progetto comprensivo del dettaglio circa le singole crisi trattate.

4.2. Organizzazione

In considerazione dell'esperienza maturata in questi anni, l'assetto organizzativo appare prioritario ai fini del buon esito dell'azione.

Il modello di gestione deve presentare le seguenti caratteristiche:

- un approccio fortemente operativo, calato sui bisogni emergenti di lavoratori, delle imprese e dei territori in crisi;
- l'affidamento e la presa in carico dell'intero processo di gestione della crisi principalmente da parte di un unico operatore.

Il modello organizzativo strutturato per l'Unità di Crisi non può quindi prescindere da un'organizzazione per processi, trasversale alle diverse attività, perché:

- la struttura, per motivi di efficienza, **deve essere snella**, evitando appesantimenti e/o duplicazioni di organismi, funzioni tecniche e competenze già operative in Regione;
- ogni processo di crisi deve essere trattato, in considerazione delle proprie caratteristiche di complessità e unicità, principalmente **da un unico operatore** in tutte le sue fasi;
- l'organizzazione per processi può essere facilmente **orientata a un obiettivo e un destinatario**, il cui problema/bisogno va risolto/soddisfatto;
- il soggetto che gestisce il singolo processo di crisi ne conosce dettagliatamente ogni fase ed è **responsabile** della sua riuscita.

Si può quindi immaginare un modello organizzativo composto da un coordinatore, coadiuvato da una segreteria amministrativa/organizzativa, da un servizio di supporto alla pianificazione per la ristrutturazione d'impresa e da operatori professionisti (account) in grado di prendere in carico la situazione di crisi dalla fase iniziale, fino all'accordo quadro (sempre che il processo non si concluda prima).

Nel modello delineato, il coordinatore ha maturato un'esperienza anche sul campo in merito alla gestione delle crisi; ha intessuto relazioni con i principali attori chiave del Mercato del Lavoro veneto e le strutture ministeriali competenti.

In dettaglio, il **coordinatore** svolge funzioni di:

- pianificazione, progettazione e coordinamento operativo, monitoraggio stato avanzamento delle attività, supervisione all'implementazione delle azioni/interventi e al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- supervisione della gestione delle crisi aziendali;
- restituzione analisi e feedback in forma di report ai decisori istituzionali;
- trasferimento di metodologie e strumenti operativi agli account nella fase di start up;
- trasferimento di strumenti e modalità di gestione dei rapporti istituzionali e con gli stakeholder, nonché di metodologie di supporto al coordinamento negoziale dei tavoli di crisi.

Ogni **“account per la gestione delle crisi”** ha competenze ed esperienze trasversali in merito alle politiche del lavoro e alla gestione di crisi aziendali, in grado di:

- mediare nelle procedure di conciliazione delle controversie;
- interloquire con le parti in causa per concordare le convocazioni, gestire le criticità, individuare eventuali linee d'azione e i possibili strumenti disponibili ed attivabili;



9703e8de



- redigere schemi di accordo, verbali di riunione, analisi e feedback in forma di report;
- effettuare attività di reporting al coordinatore.

In merito al **servizio di supporto alla pianificazione per la ristrutturazione d'impresa** il gruppo si avvarrà di un account in grado di:

- analizzare la situazione economico e finanziaria delle aziende oggetto di intervento da parte dell'Unità di Crisi,
- analizzare l'andamento economico delle aree e dei settori produttivi oggetto di intervento da parte dell'Unità di Crisi;
- definire e implementare strumenti finanziari/linee di intervento finalizzati al sostegno di azioni di sviluppo, reindustrializzazione e riconversione;
- effettuare attività di reporting al coordinatore.

Il servizio di segreteria organizzativa prevede la presenza di una figura professionale specialistica e per quanto riguarda le attività amministrative, il gruppo di lavoro si avvarrà delle competenze professionali del personale già in forza presso Veneto Lavoro.

In considerazione del modello sopraesposto e nell'ottica della massima razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse finanziarie e di personale, l'Unità di Crisi può essere da subito operativa con la costituzione di un gruppo di lavoro così composto:

- **un coordinatore dell'Unità di Crisi;**
- **tre account per la gestione delle crisi**, di cui almeno uno che abbia maturato un'esperienza significativa nella gestione delle crisi aziendali;
- **un account esperto in analisi finanziarie e strumenti di supporto alle imprese.**

4.3. Collaborazione istituzionale

In coerenza 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 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** della Regione del Veneto, primo soggetto regionale investito dalle crisi aziendali in considerazione delle ricadute occupazionali e con la **Presidenza della Regione del Veneto**, soggetto garante della coerenza e della visione unitaria degli strumenti attivabili in Veneto.

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

- il coinvolgimento immediato degli Assessorati e strutture riferibili alla Regione del Veneto 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, ambientali e del lavoro.

Il coordinamento con gli Assessorati, le Aree e le altre strutture tecnico-operative della Regione del Veneto, come già accennato, consente all'Unità di crisi di:

- non duplicare funzioni e attività operative ed analitiche già svolte all'interno del sistema;
- coinvolgere direttamente gli assessorati interessati nel processo di configurazione e attivazione di risorse e strumenti adatti a risolvere la crisi specifica.

L'authority nei confronti di altri Assessorati e strutture tecniche regionali sarà garantita all'Unità di



crisi dalla diretta collaborazione operativa con la Presidenza della Regione del Veneto.

4.4. Preventivo di spesa e programma

La durata del progetto è prevista in 27 mesi dalla data di sottoscrizione della relativa convenzione tra la Regione del Veneto e l'ente Veneto Lavoro e prevede le seguenti risorse finanziarie annue.

Il preventivo di spesa è presentato secondo lo standard previsto.

Voce di spesa	Descrizione	Previsioni di spesa			Totale	Totale
		2017	2018	2019		
Personale	Coordinatore progetto	21.250	85.000	85.000	506.250	191.250
	Account esperto gestione crisi	12.500	50.000	50.000		112.500
	Account gestione crisi	10.000	40.000	40.000		90.000
	Account esperto imprese	12.500	50.000	50.000		112.500
Servizi	IP score	12.500	50.000	50.000	157.500	112.500
	Disseminazione	5.000	20.000	20.000		45.000
Missioni	Spese	5.000	20.000	20.000	45.000	45.000
	TOTALE	78.750	315.000	315.000	708.750	708.750

Il programma di lavoro.

Piano di Lavoro	2017	2018				2019			
	4^trim	1^trim	2^trim	3^trim	4^trim	1^trim	2^trim	3^trim	4^trim
Gestione delle crisi aziendali									
Supporto alla reindustrializzazione e riconversione									
Area Crisi Complessa									
Aree Crisi non Complesse									
Accordi di programma									
Monitoraggio ed Analisi									
Sistema Banche dati tavoli di crisi									
Report Crisi Osservatorio									
Analisi su esigenze specifiche									
Modellizzazione IPO SCORE									
Comunicazione									
Seminari e convegni									
Coordinamento Amministrazione e Rendicontazione									

