

# **UNITA' DI CRISI AZIENDALI, TERRITORIALI E SETTORIALI**

**dgr 788/2015**



**VENETO LAVORO**

## **IL MODELLO REGIONALE DI GESTIONE DELLE CRISI INDUSTRIALI**

### **■ Il Monitoraggio**

Il monitoraggio consiste in un'azione di analisi strutturale e codificata di tipo congiunturale con riferimento al Veneto, arricchita di approfondimenti (territoriali, settoriali, dimensionali, ecc.) che permettono di esaminare a livello aggregato la situazione socio-economica e le tendenze in atto.

### **■ La Prevenzione**

L'analisi preventiva, grazie indicatori di rating d'impresa, rende possibile la conoscenza della situazione economica, finanziaria e strutturale di ogni singola impresa, permettendo di intervenire prima che la crisi diventi emergenza

### **■ L'Attivazione e La Gestione**

Le fasi di attivazione e quindi di gestione prevedono la partecipazione ai tavoli con funzioni di intermediazione istituzionale, di monitoraggio dell'andamento della crisi e dei processi di riconversione e reindustrializzazione, nonché di raccordo con la programmazione regionale. L'obiettivo è quello di contribuire, a rendere le politiche industriali, del lavoro e sociali, aderenti e coerenti con le esigenze emergenti dal tessuto economico e produttivo in raccordo con le strutture regionali competenti.





VENETO LAVORO

## MONITORAGGIO

Data la difficoltà di operare uno screening censuario della situazione economico-finanziaria-patrimoniale del sistema produttivo a livello capillare, il monitoraggio 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.



### ■ 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.



**VENETO LAVORO**

E' 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.



## ■ Archivio degli accordi sperimentali di soluzione alle crisi aziendali

Le ristrutturazioni industriali hanno un impatto rilevante, sia in termini di esuberi "strutturali", sia sul piano della pianificazione 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 consente di acquisire informazioni di tipo qualitative 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.

## ■ Archivio Cr.Azi

Oltre all'archivio degli accordi sperimentali è stato realizzato Cr.Azi, il 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.

**Cr.Azi la mappa delle crisi aziendali in Veneto**



VENETO LAVORO

## PREVENZIONE

Nel modello regionale, la fase di prevenzione intende individuare gli strumenti in grado di aiutare le imprese ad identificare, interpretare e recepire i segnali di difficoltà in modo tempestivo, così da poter intervenire prima che la crisi divenga irreversibile.

“**Cantiere d’Innovazione**” ha consentito la realizzazione di 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 verrà 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.



**VENETO LAVORO**

## **ATTIVAZIONE e GESTIONE**

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 in carico 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
  - 8** Firma dell'accordo quadro
-



**VENETO LAVORO**

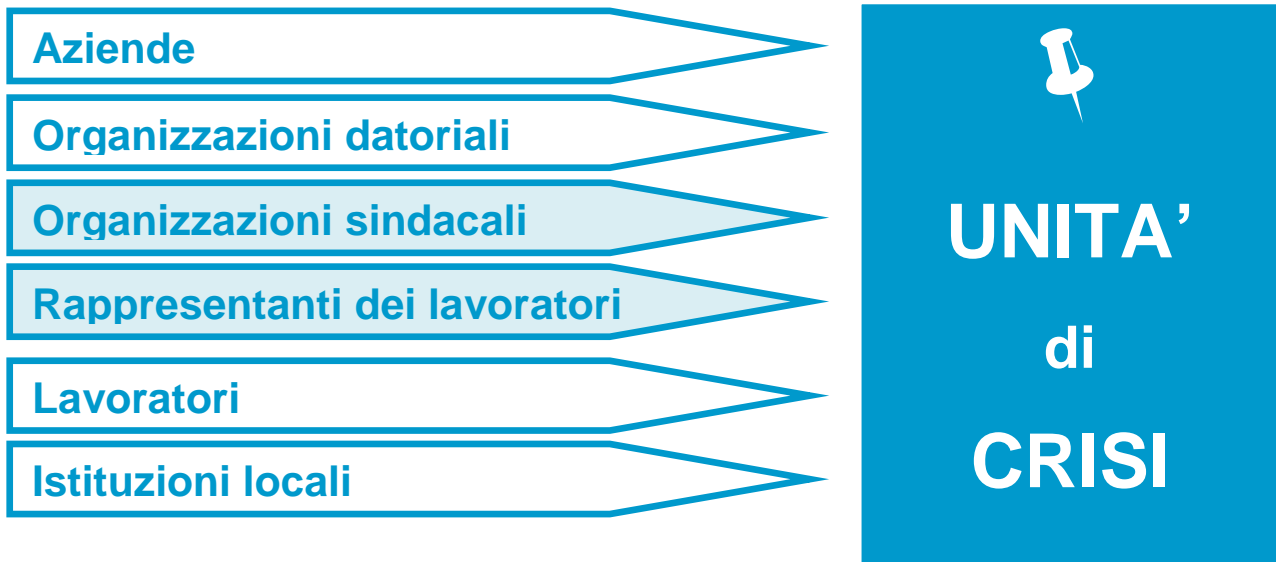
## 1. L'accoglimento delle istanze e l'avvio dell'istruttoria

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

- ✓ in seguito a richieste di CIGS o di CIGD e quindi conseguentemente a procedure formali e standardizzate
- ✓ per iniziativa di stakeholder locali, portatori di specifici interessi rispetto all'esistenza di una crisi di impresa, i quali 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.





**VENETO LAVORO**

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

La valutazione preliminare del caso aziendale si rivela spesso particolarmente complessa, soprattutto ai fini dell'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 tre livelli di studio:



### **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)



### **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



### **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





**VENETO LAVORO**

### **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. 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 regionale Formazione, Istruzione e Lavoro**

- ➔ Fondi regionali
- ➔ Fondi FSE POR

#### **Il Dipartimento regionale 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.**



**VENETO LAVORO**

## 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. Vengono raccolte le istanze delle organizzazioni sindacali e i rappresentanti dei lavoratori da un lato, dall'altro quelle di imprese e associazioni datoriali.

### Organizzazioni sindacali e Rappresentanti dei lavoratori

- ➔ salvaguardia occupazionali
- ➔ ammortizzatori sociali
- ➔ azioni di riqualificazione e adattamento delle competenze
- ➔ attività di ricollocamento della forza lavoro
- ➔ controllo degli obiettivi, dei contenuti e delle modalità di gestione del Piano industriale di ristrutturazione

### Imprese e Associazioni datoriali

- ➔ strategie di rilancio e Piano industriale di ristrutturazione
- ➔ accesso a incentivi pubblici
- ➔ accesso a Fondi Interprofessionali per la Formazione



**VENETO LAVORO**

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

L'Unità di Crisi si avvale delle istituzioni locali. Ciascuno di questi attori istituzionali contribuisce al processo in termini di informazioni e apporta strumenti amministrativi e finanziari e/o realizzare attività di supporto.

In dettaglio, si riportano gli enti e i contributi:

### **Istituzioni locali**

- ➔ segnalazione situazioni di crisi;
- ➔ trasferimento informazioni relative al caso aziendale;
- ➔ dati e analisi di contesto territoriale;
- ➔ semplificazioni burocratiche e amministrative;
- ➔ incentivi strutturali, fiscali (es. riduzioni/esenzioni dai tributi locali);
- ➔ attivazione e coinvolgimento dei CPI;
- ➔ comunicazione ai cittadini;
- ➔ controllo e monitoraggio.



**VENETO LAVORO**

## **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 il Ministero dello Sviluppo Economico.

### **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.**



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*



*Ministero  
dello Sviluppo Economico*



VENETO LAVORO

## 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

## 8. L'Accordo quadro

L'Accordo Quadro riporta la descrizione 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. Infine sancisce le modalità di gestione della comunicazione verso soggetti terzi rispetto al tavolo (singoli lavoratori, media e altri...).



VENETO LAVORO

## ORGANIZZAZIONE DEL 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 che 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 opera in stretta collaborazione 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 delle strutture riferibili alla Regione che, di volta in volta rendono disponibili informazioni, studi e ricerche, e verificano 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.

