

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*

*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:
selezione@adapt.it*

Bollettino ADAPT 19 dicembre 2022, n. 44

Il recente convegno organizzato da Veneto Lavoro dal titolo “**La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione 10 anni del modello veneto: buone pratiche e nuovi obiettivi**” ha messo in evidenza un tema urgente per il futuro imprenditoriale e occupazionale di una delle Regioni più industrializzate del Paese.

Nel 2010 la crisi finanziaria si è abbattuta anche in Veneto ed è piombata come un uragano, distruggendo rovinosamente un tessuto imprenditoriale che pareva essere inscalfibile e lasciando danni dalla portata irreversibile. I titoli dei principali giornali recitavano parole come queste: «Veneto: in 18 mesi di crisi persi 80.000 posti di lavoro», «Il Pil regionale accusa una contrazione pari al -5%», «Alle aziende venete la crisi economica costerà 950 milioni di euro».

Il mondo intero si avviava ad affrontare la recessione più profonda mai registrata dalla Seconda guerra mondiale e la Regione Veneto era in prima linea, guidata da una giovane Assessore regionale al lavoro, dalla scarsa esperienza e le cui, oramai note, capacità non erano ancora conosciute. Le premesse per introdurre manovre lungimiranti che potessero letteralmente salvare migliaia di aziende e che fossero in grado di far rivedere la luce alla fine del tunnel non erano buone ma, come una Fenice che risorge dalle proprie ceneri, il Veneto è riuscito a introdurre un modello di gestione delle crisi aziendali che ha contribuito a restituire una seconda vita alla Regione e a dare delle **risposte immediate ed efficienti alle problematiche che si stavano presentando**. È infatti con decreto del Dirigente della Direzione Lavoro n.1503, che il 24 novembre 2011 è stata istituita dalla Regione l’**Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali**.

Tra il 2012 e il 2022 l’Unità di Crisi ha gestito **277 crisi complesse**, coinvolgendo **50 mila lavoratori direttamente interessati** e ha promosso **32 cessioni/subentri** per garantire continuità occupazionale e produttiva.

I dieci anni dalla nascita dell'Unità di Crisi sono stati l'occasione per presentare al convegno, svoltosi il 1° dicembre presso l'Università luav di Venezia, i dati relativi alle crisi aziendali e il modello tramite cui viene organizzata la gestione delle crisi aziendali in Regione.

Il processo di gestione delle crisi industriali da parte del Veneto, attraverso l'Unità di Crisi è stato affinato nel tempo e si è progressivamente sviluppato in una serie articolata di fasi. La struttura del processo di risoluzione, il numero e la tipologia degli attori coinvolti varia a seconda della complessità e della peculiarità della crisi in atto, tuttavia vengono previste alcune fasi standardizzate da adattare ai vari contesti:

- 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;*
- 8. Definizione dell'Accordo Quadro*

Il modello parte dunque dall'analisi del contesto di difficoltà e la relativa presa in carico, per concludersi con la definizione degli interventi e delle modalità di attuazione dell'eventuale Accordo Quadro di risoluzione della crisi.

Una delle fasi particolarmente complesse è quella relativa alla **valutazione preliminare del caso aziendale** poiché richiede di individuare le cause che inducono alla crisi e di quantificare la portata degli impatti che questa è in grado di generare. Tali valutazioni vengono condotte dall'Unità di Crisi sulla base di 3 livelli di studio che comprendo **l'analisi dell'azienda, l'analisi dello stato di crisi e l'analisi dell'impatto sul territorio e sul contesto competitivo.**

Successivamente, la **presa in carico del caso aziendale** comporta la necessità di **veicolare le informazioni** ai diversi soggetti interessati e di **coordinare le diverse strutture della Regione del Veneto**, esaminando le **risorse che queste possono mettere a disposizione** per lo

specifico caso aziendale. L'Unità di Crisi si avvale inoltre dei contributi di altre **istituzioni locali, di Comuni e di Province**, ciascuno dei quali contribuisce al processo in termini di informazioni, apportando strumenti amministrativi e finanziari o realizzando attività di supporto. 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**.

La fase successiva prevede un'**attività di mediazione** che porta a controbilanciare e ricomporre in ambito negoziale le istanze, a volte con interessi in conflitto, delle **Organizzazioni sindacali e delle Associazioni datoriali**.

Infine, 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 e di **sottoscrivere l'Accordo Quadro con tutti gli attori coinvolti**.

Con l'approvazione di quest'ultima fase, si apre un nuovo processo che consiste nell'implementazione dell'Accordo stesso in cui vengono **avviate le azioni definite precedentemente dal piano operativo** (interventi di natura industriale e in favore del capitale umano), **vengono monitorati i risultati** in relazione al raggiungimento degli obiettivi e infine viene **concordata e coordinata la comunicazione dei risultati**.

Il target di riferimento dell'Unità di Crisi sono sia le **aziende in condizioni di pre-crisi** (ossia quelle che manifestano sintomi più o meno rilevanti di difficoltà operativa e/o finanziaria, ma che non sono ancora in conclamato stato di crisi), sia le **aziende in situazione di crisi reversibile** (ossia quelle che versano 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).

Ferroli, Ceramica Dolomite, Ideal Standard, Niche Fusina Rolled Products e Melegatti sono solo alcune delle aziende per cui il lavoro messo in campo dall'Unità di Crisi, che prevede la partecipazione di tutti gli attori, **Organizzazioni sindacali e Parti datoriali**, è riuscito ad operare in maniera ottimale per giungere a una soluzione efficace.

I dati evidenziano inoltre come la gestione delle crisi negli ultimi dieci anni abbia interessato **l'intero territorio regionale**, concentrandosi prevalentemente nelle province di **Venezia (23% del totale), Vicenza e Padova (18%)** e interessando soprattutto il settore della **metalmecanica (29%)**, seguito da quello del tessile-abbigliamento (10%), dei servizi (9%), del commercio (8%) e dell'industria alimentare (8%).

I casi affrontati sono riconducibili per **2/3** a situazioni di **declino economico, tensione**

finanziaria o altre difficoltà che non si sono manifestate con la decisione di una chiusura programmata/delocalizzazione e non hanno comportato l'accesso a procedure previste dalla legge fallimentare/dal codice della crisi di impresa o dalla disciplina dell'amministrazione straordinaria. Il **14%** dei casi riguarda imprese che hanno comunicato la decisione di una **chiusura programmata/delocalizzazione** (dell'intera azienda, di rami o unità locali) motivata da ragioni di opportunità/convenienza economica e quindi in assenza di gravi condizioni di squilibrio e/o di procedure. Il **19%** dei casi riguarda imprese che hanno avviato **procedure fallimentari/del codice della crisi di impresa o l'amministrazione straordinaria**.

In 163 casi, pari a circa il **60% del totale**, sono stati implementati **processi di riorganizzazione/ristrutturazione aziendale**. Le **cessazioni** hanno riguardato 68 aziende pari a **un quarto dei casi**; l'**1%** dei casi ha comportato la **riconversione produttiva degli impianti**; per il restante **15%** dei casi sono state **adottate altre tipologie di risoluzione** in relazione alle peculiarità delle crisi e/o delle difficoltà aziendali.

I risultati emersi testimoniano come negli ultimi dieci anni, grazie alla creazione dell'Unità di Crisi aziendali regionale, il Veneto sia diventato un vero **laboratorio di innovazione sociale**, in cui il confronto costante delle Parti sociali e dei soggetti a vario titolo coinvolti nelle situazioni di crisi rappresenta uno dei tratti fondamentali per giungere a **soluzioni industriali a salvaguardia dell'occupazione**. L'obiettivo ora è quello di **mettere a fuoco le opportunità di miglioramento e di implementazione del servizio**, al fine di rendere ancora più efficace il supporto della Regione a imprese e lavoratori coinvolti. Inoltre, vista la positività dell'esperienza, sembra auspicabile che la concertazione organizzata nel Veneto possa diventare un **processo replicabile in altre regioni** e finanche essere presentato come un **modello di studio per contesti internazionali**.

Elena Zanella

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @e_zanella