



PROGETTO
“SUPPORTO AI PROCESSI DI REINDUSTRIALIZZAZIONE
AZIENDALI, TERRITORIALI, SETTORIALI E DI FILIERA”
2022-2023



5a47ba09



1. LE ATTIVITÀ REALIZZATE NELL'AMBITO DEL PROGETTO “UNITÀ DI CRISI AZIENDALI, TERRITORIALI E SETTORIALI” – LINEE EVOLUTIVE

Negli 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” (in breve “Unità di Crisi”) istituito per la prima volta 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.

1.1 Il progetto “Unità di Crisi” a valere sulla D.G.R. 1085/2013

Gli esiti positivi della sperimentazione hanno indotto alla riproposizione del progetto “Unità di crisi” anche 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 già messe in campo, potenziando le azioni di monitoraggio, dall'altro di sostenere a volte con azioni strutturate, a volte con azioni sperimentali, una più ampia strategia regionale in materia di tenuta occupazionale. I fini perseguiti, infatti, sono stati:

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

Tra le attività sperimentali realizzate dall'Unità di Crisi aziendale di Veneto Lavoro si segnala l'attività di cui la DGR n. 552 del 15 aprile 2014 che ha consentito di organizzare azioni di



consulenza e di supporto alle aziende **in condizioni di pre-crisi o crisi reversibile**¹ per incidere sugli scenari di sviluppo competitivo del sistema produttivo veneto e così garantire nuove opportunità occupazionali, sostenendo il rilancio di attività imprenditoriali verso nuovi sviluppi strategici e di business, ma anche per contribuire al rilancio aziendale, tutelando i livelli occupazionali e favorendo le prospettive di crescita dell'occupazione stessa.

La finalità raggiunta è stata quella di permettere alle aziende sopracitate di:

- 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.

1.2 Il progetto “Unità di Crisi” a valere sulla D.G.R. 788/2015

Con il successivo intervento sviluppato in virtù della **D.G.R. n.788 del 14 maggio 2015**, Veneto Lavoro ha consolidato il c.d. “Modello Regionale di Gestione della Crisi” che si articola in 4 macrofasi di attività: monitoraggio, prevenzione, attivazione, gestione.

Con il **Monitoraggio** è stata implementata la base dati dell'Unità di Crisi relativa alle crisi aziendali e alle attività svolte. 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.

Con la **Prevenzione** è stato realizzato uno strumento diagnostico (nell'ambito del c.d. “Cantiere di innovazione”) che permette di recepire i segnali di difficoltà dell'azienda prima che la medesima realtà imprenditoriale raggiunga una crisi di tipo irreversibile.

Con la fase di **Attivazione** è stata fornita alle competenti strutture regionali un'attività di Assistenza Tecnica volta alla pura 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;

¹ Aziende “pre-crisi” (special situations) ossia azienda che sta manifestando sintomi più o meno rilevanti di difficoltà operativa e/o finanziaria, ma non è ancora in conclamato stato di crisi. Azienda con “crisi reversibile” ovvero impresa che 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.



5a47ba09



- 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 è avvenuto con DM dell'8 marzo 2017;
- Analisi delle pratiche di "**Workers buyout**" attivate con successo nel territorio regionale ai fini di favorirne la replicabilità qualora la situazione aziendale lo consenta.

In estrema sintesi l'attività del nucleo di Assistenza tecnica si articola come di seguito:

- 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.

L'azione condotta ai tavoli delle più rilevanti crisi aziendali ha permesso all'Unità di Crisi di Veneto Lavoro di acquisire una serie di informazioni di tipo qualitativo e di affinare la propria esperienza per migliorare il contributo di assistenza alle strutture regionali attraverso analisi e monitoraggi più completi circa la situazione socio economica e le tendenze in atto in Veneto. L'assistenza tecnica ha contribuito poi ad agevolare le strutture regionali competenti, anche in sinergia con le Istituzioni nazionali, a elaborare strumenti di prevenzione e di contrasto alle crisi aziendali.

In tale senso sono state avviate collaborazioni con il Ministero dello Sviluppo Economico e con la fondazione CUOA.

1.3 Il progetto "Unità di Crisi" a valere sulla D.G.R. 1096/2017

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 e analisi, comunicazione. Di seguito vengono descritte le principali attività realizzate in riferimento agli ambiti di intervento presenti nella progettualità approvata con la D.G.R. n. 1096 del 13 luglio 2017.

1.3.1 Gestione delle crisi aziendali e settoriali

L'assistenza tecnica nella gestione delle crisi aziendali di natura complessa, in sede locale, regionale e/o ministeriale è stata realizzata secondo il modello di gestione consolidato negli anni. Nel solo periodo del 2018 sono state gestite 60 casi di difficoltà aziendale, di cui 35 mai affrontati negli anni precedenti. L'assistenza tecnica alla Regione ha interessato anche la gestione di crisi settoriali, tra le quali si ricorda in particolare quella riferita al fenomeno del caporalato in agricoltura.



1.3.2 Reindustrializzazione e riconversione

In merito all'ambito della reindustrializzazione e riconversione le principali azioni hanno riguardato:

- l'assistenza tecnica alla Regione in tutte le fasi di definizione, approvazione e promozione del **PRRI - Progetto di riconversione e riqualificazione industriale 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;
- l'assistenza alla Regione nella gestione dell'**accordo di programma con il Ministero dello Sviluppo Economico** in favore del rilancio produttivo del **sito Pilkington di Marghera**;
- l'assistenza alla Regione nella **definizione, implementazione e gestione** degli accordi con il **Ministero dello Sviluppo Economico** ai fini del sostegno di investimenti aziendali nelle **aree di crisi industriale non complessa** ai sensi dell'art. 2 co.3 del DM MISE del 9 giugno 2015;
- l'assistenza alla Regione nell'azione di **sostegno di iniziative industriali in grado di generare impatti occupazionali positivi**;
- l'assistenza tecnica alla Regione nella definizione, progettazione, implementazione e gestione di **strumentazione regionale** finalizzata a **supportare i processi di reindustrializzazione e riconversione**.

1.3.3 Monitoraggio e analisi

Nel periodo di attività del progetto è stata proseguita l'implementazione e l'organizzazione della Base dati dell'Unità di Crisi relativa alle crisi aziendali e alle attività svolte.

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 periodici sulla gestione delle crisi aziendali (**es. ricognizione e analisi degli strumenti finanziari di sostegno agli investimenti industriali**).

Altre attività svolte sono state le seguenti:

- aggiornamento della banca dati crisi aziendali CR.AZI. a partire dalle informazioni provenienti dal Ministero del lavoro;
- realizzazione dei report periodici sulle crisi aziendali prodotto dall'Osservatorio sul Mercato del Lavoro;
- 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.

1.3.4 Comunicazione

Ai fini del consolidamento del modello di gestione delle crisi aziendali e dei processi di reindustrializzazione sostenuti, l'Unità di Crisi ha risposto ad inviti di partecipazione/gestione di incontri di formazione/approfondimento rivolti a professionisti e soggetti a vario titolo interessati. Nel periodo di riferimento è stata garantita la partecipazione in qualità di relatori ai seguenti incontri:

- incontro relativo al tema "Il modello della Regione Veneto per la gestione delle crisi" previsto dal Master Cuoa in "Crisis&Change Management" (20 ottobre 2017);



- incontro promosso dalla FEMCA Cisl di Venezia circa lo sviluppo produttivo dell'area industriale di porto Marghera (29 novembre 2017);
- incontro promosso dalla CGIL Venezia relativo alle azioni di sviluppo per l'area di crisi industriale complessa di Venezia (12 marzo 2018);
- incontro relativo al tema "Il modello della Regione Veneto per la gestione delle crisi" previsto dal Master Cuoa in "Crisis&Change Management" (14 settembre 2018);
- convegno organizzato dalla Cisl Belluno "Welfare aziendale - quali vantaggi per aziende, lavoratori e territorio bellunese?" (26 ottobre 2018);
- convegno "La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione" dedicato alle metodologie di gestione delle crisi aziendali e dei processi di reindustrializzazione attivate dall'Unità di crisi aziendali in questi anni nel Territorio regionale, anche in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e Invitalia;
- incontro organizzato dalla municipalità di Marghera riferito agli strumenti di sviluppo previsti per l'area di crisi industriale complessa di Venezia (26 novembre 2018);
- assemblea regionale del settore produzione e servizi di Legacoop (21 febbraio 2019);
- Industria FELIX.

Utilizzo del portale Veneto Lavoro e Cliclavoro Veneto www.cliclavoroveneto.it, identificando una sezione specifica nella quale distribuire i materiali.

1.4 Il progetto "Unità di Crisi" a valere sulla D.G.R. 1772/2019

Il progetto relativo all'Unità di Crisi per il periodo 2020/2021 tramite la D.G.R. nr. 1772 del 29 novembre 2019, in coerenza con le attività pregresse, è intervenuto su più livelli: gestione delle crisi, supporto alla reindustrializzazione, monitoraggio e analisi, comunicazione.

Ambiti di azione

Gli ambiti di intervento e su cui è stata impegnata nel biennio 2020/2021 l'Unità di Crisi sono stati i seguenti:

Gestione delle crisi aziendali:

- **Obiettivi:**
 - assistenza tecnica nella gestione di crisi aziendali di natura complessa;
 - assistenza tecnica nella gestione di tavoli tecnici regionali permanenti.
- **Attività:**
 - Erogazione dei servizi previsti dal modello "Unità di crisi": 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.
- **Risultati:**

Attraverso l'assistenza tecnica garantita dal progetto, sono state gestite situazioni di crisi aziendale complessa di 54 aziende operanti sul territorio regionale, di cui 12 gestite in collaborazione con le strutture ministeriali competenti.

Supporto alla reindustrializzazione e riconversione

- **Obiettivi:**
 - assistenza al coordinamento delle azioni connesse alla gestione dell'Area di crisi industriale complessa di Venezia;



- assistenza tecnica nel processo di gestione delle aree di crisi industriali non complesse; o assistenza tecnica per il sostegno di azioni di reindustrializzazione e riconversione. o assistenza tecnica nella realizzazione e gestione di accordi di programma con il Ministero dello Sviluppo Economico.
- **Attività:**
 - Erogazione dei servizi previsti all'interno dei progetti relativi alle aree di crisi complessa e non complessa e degli accordi di programma;
 - 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.
- **Risultati:**

Il progetto ha assicurato alla Regione:

 - Il supporto per la gestione dell'area di crisi complessa di Venezia e per l'area di crisi non complessa della Bassa Padovana e del Veneto orientale; in riferimento all'area veneziana è stata inoltre garantita alla Regione l'attività di assistenza tecnica per il rifinanziamento statale dello strumento agevolativo di cui alla l. 181/89 con le economie della precedente edizione. Lo strumento è stato riattivato con la Circolare direttoriale 14 dicembre 2020 n. 4139 (contenente il nuovo avviso L.181/89 per l'area di crisi industriale complessa di Venezia) e con Circolare 25 febbraio 2021 n. 586 che ne ha incrementato le risorse disponibili fino a 18.360.795,25 euro;
 - l'assistenza nel supporto alle imprese nei processi di riconversione per la produzione di Dispositivi Medici e Dispositivi di Protezione Individuale in costanza di emergenza da Covid 19. Tale attività, svolta in raccordo con le Parti datoriali e sindacali, ha riguardato l'assistenza diretta di tipo informativo e/o tecnico a 167 soggetti tra imprese e consulenti;
 - l'assistenza tecnica nella definizione, progettazione, implementazione e gestione di strumentazione regionale e/o di processi condivisi con le Parti sociali finalizzati a supportare i processi di reindustrializzazione e riconversione. Nello specifico:
 - ✓ sono stati gestiti i tavoli relativi ai seguenti settori/filiere: occhialeria, logistica, moda, concia, calzaturiero, agricoltura (in riferimento al fenomeno del contrasto al caporalato), turismo (in riferimento alle dinamiche occupazionali), aeroportuale (in relazione all'emergenza epidemiologica da Covid-19);
 - ✓ è stato attivato un tavolo regionale con le parti sociali finalizzato al rafforzamento delle pratiche di workers buyout –WBO;
 - ✓ sono state realizzate analisi e proposte (condivise con le parti intervenute ai tavoli) per la definizione di strumenti regionali di supporto ai processi di riqualificazione e ristrutturazione industriale di filiere “caratteristiche” regionali in crisi complessa o a rischio di obsolescenza;
 - ✓ è stato definito con le parti un protocollo per il superamento delle criticità della filiera della logistica attraverso un nuovo modello di *governance*.

Monitoraggio ed Analisi

- **Obiettivi:**
 - implementazione ed aggiornamento della banca dati documentale sulle singole crisi;



- analisi quali-quantitativa periodica delle crisi aziendali oggetto di intervento e approfondimenti delle principali buone pratiche di gestione;
- approfondimenti tematici svolti dall'Udc utili ai fini della gestione delle varie situazioni di crisi aziendale;
- Utilizzo dello strumento predittivo IPI-SCORE in collaborazione con INFOCAMERE.
- **Attività:**
 - 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;
 - progettazione e realizzazione di analisi su specifiche esigenze connesse alla gestione delle crisi aziendali o al sostegno dei processi di reindustrializzazione;
 - utilizzo 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.
- **Risultati:**

In quest'ambito il progetto ha assicurato:

 - l'aggiornamento delle banche dati;
 - l'approfondimento e analisi delle misure e degli strumenti economico/finanziari implementati e implementabili in favore delle imprese e dei lavoratori ai fini del contrasto alla crisi economica causata dall'emergenza da Covid -19. Tali attività hanno consentito di supportare la definizione di ulteriori strumenti/misure regionali e di proposte emendative agli strumenti/misure nazionali, nonché di declinarne le possibili applicazioni ai casi di crisi aziendali e settoriali gestiti nell'ambito del progetto;
 - la messa a punto dello strumento informatico IPI score basato sugli indicatori di crisi finanziaria e l'avvio di analisi per l'eventuale adattamento dello strumento stesso in considerazione delle conseguenze della crisi pandemica da Covid 19 (incomparabilità dei dati storici di bilancio).

Comunicazione

- **Obiettivi:**
 - Diffusione delle attività svolte con evidenza delle buone prassi.
- **Attività:**
 - 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;
 - Utilizzo del portale Veneto Lavoro e Cliclavoro Venetowww.cliclavoroveneto.it, identificando una sezione specifica nella quale distribuire i materiali.
- **Risultati:**

La crisi pandemica da Covid – 19 ha drasticamente ridotto e, per lungo tempo pressoché azzerato, le possibilità di realizzare eventi di comunicazione in presenza. Le azioni diffusive sono state realizzate in massima parte ricorrendo alla partecipazione a eventi virtuali. Il progetto



ha assicurato la presenza a eventi formativi organizzati da scuole di *management*, centri studi e ricerche e parti sociali.

2. “UNITÀ DI CRISI AZIENDALI, TERRITORIALI E SETTORIALI”: MODELLO GESTIONALE E ORGANIZZATIVO, BISOGNI EMERGENTI

I risultati raggiunti e il riconoscimento del ruolo dell’Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali, resa operativa dal progetto che è stato più volte rinnovato con risultati tangibili, hanno indotto Veneto Lavoro (Decreto Direttoriale n. 55 del 08/06/2016) a inserire nell’organizzazione dell’Ente una specifica Unità Operativa: “UO 6 -Unità di crisi e servizi alle imprese” al fine di rendere strutturali le buone pratiche e i servizi sperimentati negli anni.

Le recenti trasformazioni intervenute, anche in seguito a crisi come quella pandemica da Covid-19, hanno generato conseguenze serie anche nell’ambito di intere filiere produttive presenti nel territorio regionale. Tali trasformazioni hanno evidenziato in alcuni casi l’obsolescenza industriale e quella delle competenze dei lavoratori, mentre in altri casi hanno rischiato o rischiano di dare origine a crisi industriali complesse di filiera suscettibili di generare gravi perdite occupazionali e pesanti effetti sull’indotto.

Emerge quindi l’esigenza di rafforzare proprio questi processi di reindustrializzazione ancor più complessi e strutturati anche attraverso la sperimentazione e l’implementazione di nuovi modelli, strumenti e azioni.

Per questi motivi, dopo un’attenta analisi dei dati del tessuto economico del Veneto e avendo una struttura già organizzata che possa realizzare un progetto per superare queste criticità individuate si propone un progetto così articolato.

3. IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO “SUPPORTO AI PROCESSI DI REINDUSTRIALIZZAZIONE AZIENDALI, TERRITORIALI, SETTORIALI E DI FILIERA” PER IL PERIODO 2022-2023

3.1 Continuità e potenziamento del progetto “Unità di Crisi” nell’ambito del supporto alla reindustrializzazione e alla riconversione produttiva

Il supporto alla reindustrializzazione rappresenta il principale sviluppo dei servizi dell’Unità di Crisi, sostanziano un ampliamento dell’azione dalla dimensione aziendale a un livello territoriale.

Il progetto sperimentale “Supporto ai processi di reindustrializzazione aziendali, territoriali, settoriali e di filiera” per il periodo 2022-2023 si propone, proprio in riferimento a quest’ambito, di supportare e potenziare l’azione/attività dell’“Unità di crisi” attraverso l’assistenza tecnica alla Regione:

- nella gestione delle aree di crisi industriale complessa e non complessa e degli accordi di programma;
- nella definizione/implementazione di strumenti finanziari/linee di intervento, protocolli regionali, finalizzati al sostegno di azioni di reindustrializzazione e riconversione;
- nel supporto al rilancio di filiere “caratteristiche” regionali in crisi complessa e/o a rischio di obsolescenza industriale, in particolare:



- per strutturare modelli di attrazione di investitori qualificati rispetto all'attuazione degli specifici programmi di reindustrializzazione;
- per definire iniziative per la collocazione/ricollocazione nel territorio regionale di attività produttive e di servizi localizzate o esternalizzate in paesi esteri.

3.2 Obiettivi del progetto e definizioni

Il progetto, al fine di contribuire al contrasto delle crisi industriali attuali e prospettiche e di contenerne/prevenirne gli effetti in termini di perdita dei livelli occupazionali, ha l'obiettivo di potenziare il supporto realizzato dall'Unità di Crisi e Servizi alle Imprese di Veneto Lavoro ai processi di reindustrializzazione aziendale, territoriale e settoriale e alle altre azioni/attività di rilancio di filiere "caratteristiche" regionali in crisi complessa e/o a rischio di obsolescenza industriale.

Si assumono pertanto le seguenti definizioni:

- la reindustrializzazione viene intesa come l'insieme dei processi volti alla riqualificazione, alla ristrutturazione o alla riconversione delle realtà economico produttive in crisi o in declino con gestione dei livelli occupazionali, in termini di creazione, di mantenimento del maggior numero possibile di posti di lavoro e/o di gestione non traumatica degli esuberanti;
- una filiera produttiva viene definita "regionale" e "caratteristica" in virtù del radicamento delle imprese al territorio e della rilevanza che assume nell'ambito dell'economia regionale il settore di riferimento della filiera stessa;
- le crisi industriali complesse di filiere regionali sono quelle suscettibili di generare perdite occupazionali e derivano da una fase recessiva economica di rilevanza nazionale e/o sovranazionale, inclusa quella causata dalla pandemia da Covid-19 o da crisi settoriali o di imprese di media/grande dimensione con elevata specializzazione nel territorio e forti effetti sull'indotto;
- l'obsolescenza industriale e quella delle competenze dei lavoratori sono correlate alle difficoltà in termini competitivi attuali e prospettici che una filiera industriale può dimostrare nel reagire alle trasformazioni che intervengono, anche in seguito a crisi come quella pandemica da Covid-19, nel contesto operativo e di mercato nazionale e internazionale.

3.3 Ambiti di intervento

I processi/ambiti di intervento del progetto sono i seguenti:

- **Analisi** di tipo qualitativo e quantitativo dell'andamento economico-finanziario e monitoraggio delle **tendenze e degli altri fenomeni di rilievo relativi alle situazioni di crisi o declino produttivo di filiere, settori, territori, reti di imprese.**
- **Analisi e approfondimenti** su strutture societarie, bilanci, situazioni ed andamenti economico – finanziari, procedure concorsuali **in relazione a specifiche realtà aziendali e territoriali oggetto di azioni di reindustrializzazione.**
- **Assistenza tecnica per la definizione di protocolli, accordi e programmi regionali** di reindustrializzazione e/o rilancio di filiere regionali in coordinamento con i diversi soggetti istituzionali locali e nazionali e con le parti sociali.
- **Assistenza tecnica per l'individuazione, definizione e implementazione di misure economico-finanziarie** a supporto dei programmi di reindustrializzazione che prevedano l'impiego, anche combinato, di:



- strumenti economico – finanziari pubblici per l’agevolazione di investimenti produttivi, ambientali e per l’innovazione contemplati nei programmi di reindustrializzazione;
 - strumenti di investimento che contemplino l’intervento di fondi privati di diversa natura, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, fondi bancari, azionari, di debito, bilaterali, previdenziali, assicurativi;
 - modalità di raccordo strutturato con i principali istituti di credito operanti nel territorio;
 - strumenti per il sostegno alla partecipazione dei lavoratori dipendenti al capitale dell’impresa anche attraverso operazioni di c.d. *workers buyout*.
- **Assistenza tecnica per l’attrazione di investitori qualificati** rispetto all’attuazione degli specifici programmi di reindustrializzazione con particolare riferimento:
 - all’implementazione di interventi/iniziative, da attuare anche in collaborazione con le Parti, per il mantenimento e l’attrazione di investimenti;
 - all’individuazione di strumenti per il sostegno degli interventi di *advisor*, investitori industriali e finanziari che realizzino nel territorio regionale interventi di superamento delle crisi;
 - alla definizione di strumenti/iniziative orientati a contrastare azioni speculative a danno del tessuto economico e produttivo regionale e a privilegiare interventi sostenibili sotto i profili tecnologici, economico-finanziari, occupazionali, sociali ed ambientali.
 - **Assistenza tecnica per la definizione di iniziative per la collocazione/ricollocazione nel territorio regionale di attività produttive e di servizi localizzati o esternalizzati in paesi esteri.**
 - **Aggiornamento e utilizzo del sistema di analisi delle crisi aziendali:** si prevede, ai fini dell’impiego dello strumento, l’aggiornamento del sistema informatico basato sul modello IPI e l’integrazione di database aggiornati contenenti i dati di bilancio delle imprese venete.
 - **Assistenza tecnica per le attività relazionali e di comunicazione** finalizzate al presidio di alcune fasi del processo di gestione delle crisi e della definizione/implementazione di strumenti/modelli organizzativi di gestione delle stesse; alla diffusione delle azioni implementate, dei risultati conseguiti e delle buone prassi individuate e alla condivisione dei modelli di gestione. L’azione di comunicazione rappresenta un indispensabile strumento a favore della diffusione e crescita della cultura di anticipazione delle crisi e della gestione della reindustrializzazione. È necessario valorizzare e diffondere le buone prassi attraverso la presenza dei protagonisti, inoltre risulta importante raccordare i principali operatori della gestione delle crisi, creando occasioni di dialogo. In dettaglio, si intende implementare 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. Nel periodo si prevede di realizzare eventi in presenza anche per recuperare la presenzialità che è venuta a mancare nel biennio precedente a causa delle conseguenze della pandemia da Covid-19.

3.4 Organizzazione e figure professionali impegnate nel progetto

Un assetto organizzativo armonico e già consolidato è prioritario ai fini dell’efficienza e dell’efficacia delle azioni poste in essere dal progetto. Il modello di gestione deve caratterizzarsi per la presenza di adeguate competenze specialistiche riferite ai processi di reindustrializzazione e per l’approccio fortemente operativo.

Si prevede un modello organizzativo composto dalle seguenti tipologie di figure professionali:

1. **Specialista in processi di reindustrializzazione** con alta professionalità in ambito economico e finanziario, e competenze trasversali in relazione agli ambiti di intervento progettuali. In particolare, questa figura svolge attività relative:



5a47ba09



- alla realizzazione di analisi economico- finanziarie di situazioni di crisi aziendale, settoriale e territoriale;
 - alla definizione e all'implementazione di strumenti finanziari/linee di intervento finalizzati al sostegno di azioni di reindustrializzazione;
 - al raccordo tra le diverse attività realizzate dagli altri specialisti in funzione degli obiettivi di progetto.
2. **Specialista in analisi di settore/filiera e nella definizione e promozione di attività e strumenti di supporto alla trasformazione industriale:**
- svolge attività di analisi ed elaborazione di relazioni e presentazioni in riferimento a realtà di filiera o settoriali presenti sul territorio regionale;
 - definisce e promuove attività e strumenti a supporto delle trasformazioni industriali e/o della risoluzione delle crisi industriali che interessano i settori e/o le filiere oggetto di intervento.
3. **Una o più figure:** esperti che, in relazione alle esigenze, anche emergenti in corso di progetto, contribuiscano al presidio di specifici ambiti di intervento progettuale di cui al punto 3.3.

3.5 Comitato Tecnico-Scientifico

Il Comitato Tecnico Scientifico (CTS) ha lo scopo di supportare e potenziare l'azione realizzata dall'Unità di Crisi e Servizi alle Imprese di Veneto Lavoro.

Il CTS è presieduto dal Dirigente dell'Unità di Crisi e Servizi alle Imprese di Veneto Lavoro e composto da 6 membri scelti tra docenti universitari e/o esperti di altissimo profilo scientifico e/o professionale.

Il CTS si riunisce periodicamente e svolge le seguenti funzioni a supporto dell'organizzazione di progetto:

- realizza attività di consulenza specialistica fornendo pareri in ambito finanziario /industriale/ organizzativo / normativo;
- collabora alla progettazione, realizzazione e/o revisione di analisi, proposte normative, protocolli, accordi, programmi, progetti, modelli e altri strumenti/elaborati/documenti;
- contribuisce alla diffusione dei risultati di progetto e delle “*best practice*” anche attraverso la realizzazione di pubblicazioni scientifiche e/o presentazioni.



5a47ba09

