



PROGETTO

"Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla
reindustrializzazione"

Periodo 2026/2029 - durata 30 mesi





**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

a) Le attività realizzate nell'ambito del progetto "Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali", linee evolutive.....	2
1.1 L'avvio del progetto "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali"	2
1.2 Il progetto "Unità di Crisi" a valere sulla D.G.R. 1085/2013.....	2
1.3 Il progetto "Unità di Crisi" a valere sulla D.G.R. 788/2015.....	3
1.4 Il progetto "Unità di Crisi" a valere sulla D.G.R. 1096/2017.....	4
1.5 Il progetto "Unità di Crisi" a valere sulla D.G.R. 1772/2019.....	5
1.6 Il progetto Unità di Crisi aziendali - Supporto ai processi di reindustrializzazione aziendali, territoriali, settoriali e di filiera 2022-2023 a valere sulla DGR n. 1555/2021	8
1.7 Il progetto "Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali – Periodo 2024-2026 – Supporto ai processi di risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione" a valere sulla DGR n. 113/2024	9
b) Implementazione del nuovo progetto "Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione. Periodo 2026/2029 - Durata 30 mesi"	11
2.1 Obiettivi e definizioni	11
2.2 Processi e ambiti di attività.....	11
2.3 Organizzazione e figure professionali impegnate nel progetto.....	14
2.4 Budget.....	16





PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"

a) Le attività realizzate nell'ambito del progetto "Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali", linee evolutive

1.1 L'avvio del progetto "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali"

Negli anni successivi alla crisi del 2008, 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.

1.2 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** per incidere sugli scenari di sviluppo competitivo del sistema produttivo veneto e così garantire nuove opportunità occupazionali,





**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

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 filier e e realizzare innovazione/razionalizzazione logistica; - realizzare maggiore efficienza energetica.

1.3 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;
- 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;





**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

- 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.

1.4 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.

1.4.1 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. 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.

1.4.2 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;





PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"

- 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**.

1.4.3 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.

1.4.4 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. Sono stati utilizzati i portali Veneto Lavoro e Cliclavoro Veneto, identificando una sezione specifica nella quale distribuire i materiali.

1.5 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:

1. 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:**





**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

- 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, definizione degli interventi, monitoraggio dello stato di avanzamento
- **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.

2. 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;





**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

- ✓ 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.

3. 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;
- o approfondimenti tematici svolti dall'Udc utili ai fini della gestione delle varie situazioni di crisi aziendale;
- Utilizzo dello strumento IPI-SCORE in collaborazione con INFOCAMERE.

- **Attività:**

- predisposizione e sistematizzazione della documentazione riferita alle crisi aziendale gestite;
- aggiornamento della banca dati crisi aziendali a partire dalle informazioni provenienti dal Ministero del lavoro;
- 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).

4. 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;





PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"

- Utilizzo del portale Veneto Lavoro e Cliclavoro Veneto, 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.

1.6 Il progetto Unità di Crisi aziendali - Supporto ai processi di reindustrializzazione aziendali, territoriali, settoriali e di filiera 2022-2023 a valere sulla DGR n. 1555/2021

Il progetto "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali – periodo 2022-2023 - Supporto ai processi di reindustrializzazione aziendali, territoriali, settoriali e di filiera 2022-2023" a valere sulla DGR n. 1555/2021" (di seguito "progetto") ha supportato la Regione nella gestione delle crisi aziendali complesse secondo il modello consolidato che prevede: l'accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria; l'avvio dell'istruttoria; il coordinamento istituzionale a livello regionale; la mediazione e il coordinamento degli attori locali; il coordinamento istituzionale a livello locale; l'eventuale coinvolgimento e coordinamento con le istituzioni nazionali; la costituzione del tavolo tecnico regionale; la definizione degli interventi di natura industriale e finanziaria (ristrutturazione, riconversione del sito produttivo, progetti di ricerca e sviluppo, credito e finanza, ecc.); l'individuazione degli interventi di politica attiva (processi di riqualificazione, aggiornamento adattamento delle competenze dei lavoratori, azioni di outplacement) e di sostegno al reddito; monitoraggio dello stato di avanzamento.

Il progetto ha implementato le seguenti attività:

1. Analisi 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. In relazione a quest'ambito sono state realizzate attività di approfondimento e supporto all'organizzazione e gestione dei tavoli che hanno riguardato aree, settori produttivi e filiere oggetto d'intervento da parte dell'Unità di crisi e servizi alle imprese. In dettaglio tali attività hanno riguardato i seguenti filiere/settori/ distretti:

- Filiera dell'occhialeria;
- Filiera della logistica;
- Distretto della calzatura del Brenta;
- Distretto veneto della pelle;
- Filiera Tessile-Abbigliamento-Moda (TAM);
- Settore aeroportuale (criticità e prospettive per l'area di Tessera -VE)

Sono state realizzate attività di approfondimento, analisi e monitoraggio riferite al Progetto di Riconversione e Riqualificazione Industriale - PRRI dell'Area di Crisi Industriale Complessa di Venezia. È stata monitorata la situazione dei cementifici della bassa padovana e sono stati gestiti gli incontri del tavolo settoriale in sede regionale.

Sono state effettuate ricerche e analisi riferite ai modelli regionali di politiche industriali, formative e del lavoro per filiera, alla filiera del Tessile Abbigliamento Moda e ai flussi scuola – università – mercato del lavoro. Si è provveduto alla redazione di report aventi ad oggetto l'andamento delle tendenze di filiere, settori, territori, reti di imprese sul territorio Veneto.



**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

2. 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. In relazione a quest’ambito sono state analizzate le situazioni economiche e finanziarie di aziende che, per motivi diversi, sono state oggetto di intervento dell’Unità di crisi e servizi alle imprese o sono state considerate attori rilevanti ai fini della gestione delle crisi e/o dell’implementazione di processi di reindustrializzazione.
3. 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.
4. Assistenza tecnica per l’individuazione, definizione e implementazione di misure economico-finanziarie a supporto dei programmi di reindustrializzazione
5. Definizione ed implementazione degli strumenti finanziari/linee d’intervento finalizzati al sostegno di azioni di sviluppo, reindustrializzazione e riconversione.
6. Aggiornamento e utilizzo del sistema di analisi delle crisi aziendali. In dettaglio, sono state realizzate attività di implementazione ed aggiornamento della banca dati documentale relativa alle crisi aziendali, territoriali e settoriali. Sono state effettuate attività di approfondimento in riferimento all’aggiornamento del sistema di monitoraggio delle crisi nel tessuto economico produttivo Veneto.
7. Assistenza tecnica per le attività relazionali e di comunicazione. Ai fini del consolidamento del modello di intervento dell’Unità di crisi sono state realizzate attività di diffusione delle buone pratiche poste in essere. Particolarmente significativo è stato il supporto alla realizzazione del convegno “La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione”, relativo ai 10 anni di attività dell’unità, che ha visto la partecipazione e il contributo di varie aziende e numerosi professionisti a vario titolo coinvolti nella gestione delle crisi aziendali. È stata inoltre garantita la partecipazione e/o l’intervento a eventi, incontri e attività organizzati e gestiti da soggetti coinvolti nella gestione delle crisi.

1.7 Il progetto “Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali – Periodo 2024-2026 – Supporto ai processi di risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione” a valere sulla DGR n. 113/2024

Il progetto “Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali – Periodo 2024-2026 – Supporto ai processi di risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione” è stato finanziato dalla DGR n. 113/2024 con l’obiettivo di potenziare le azioni del progetto “Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali” realizzando attività che hanno, sia contribuito al contrasto delle crisi industriali che contenuto e prevenuto gli effetti delle crisi sull’occupazione del territorio regionale.

Il progetto ha fornito supporto in termini di assistenza tecnica alla Regione del Veneto nel processo di gestione delle crisi aziendali complesse, in applicazione del modello consolidato, nonché nell’implementazione di azioni di reindustrializzazione aziendale, territoriale e settoriale e di altre azioni/attività di rilancio di filiere “caratteristiche” regionali in crisi complessa e/o a rischio di obsolescenza industriale.

Il progetto ha realizzato attività analitiche che hanno incluso il monitoraggio economico-finanziario degli ambiti territoriali e settoriali e lo studio dei bilanci e delle procedure concorsuali delle aziende oggetto di reindustrializzazione. Parallelamente, è stata fornita assistenza tecnica per la definizione di accordi e programmi di rilancio in sinergia con le parti sociali e i soggetti istituzionali, tra cui la Struttura per le crisi d’impresa del MIMIT. L’efficacia degli interventi è stata ottenuta anche tramite





**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

strumenti finanziari pubblici gestiti da soggetti terzi come Invitalia, ammortizzatori sociali e misure di politica attiva del lavoro oltre che supportata da azioni mirate ad attrarre investitori qualificati. Il progetto ha posto in essere attività relazionali e di comunicazione volte alla diffusione dei risultati e delle buone pratiche realizzate.





PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"

b) Implementazione del nuovo progetto "Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione. Periodo 2026/2029 - Durata 30 mesi"

2.1 Obiettivi e definizioni

Il progetto "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione. Periodo 2026/2029 - durata 30 mesi" (di seguito "Progetto"), nel solco delle precedenti edizioni del progetto "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali", punta a **consolidare e rafforzare le azioni implementate negli anni al fine di prevenire, contrastare, e gestire le crisi aziendali, territoriali, settoriali/di filiera e di ridurre gli effetti in termini di perdita dei livelli occupazionali e di declino produttivo**. La durata prevista per il progetto è di 30 mesi.

Gli obiettivi generali rispetto alla risoluzione delle crisi complesse possono essere sintetizzati nei seguenti:

- assicurare la continuità produttiva, anche attraverso riconversioni/ reindustrializzazioni,
- garantire la massima occupazione,
- gestire in modo non traumatico gli eventuali esuberi.

Con il Progetto si intende fornire alla Regione del Veneto un adeguato supporto tecnico e operativo al processo di gestione delle crisi complesse, all'implementazione di 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 esuberi;
- 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, incluse quelle causate da eventi sovranazionali eccezionali 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 nel contesto operativo e di mercato nazionale e internazionale.

2.2 Processi e ambiti di attività

Il Progetto è volto in primo luogo a fornire alla Regione del Veneto un adeguato **supporto in termini di assistenza tecnica al processo di gestione delle crisi aziendali complesse** secondo il modello sperimentato e migliorato negli anni.



**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

Le attività di gestione delle crisi previste dal Progetto non coincidono con quelle richieste da procedure codificate dalla normativa nazionale o regionale e realizzate da altre strutture regionali¹, sono piuttosto complementari e attengono alla gestione delle trasformazioni per il superamento delle crisi, alla definizione e all'implementazione di processi/attività di supporto e trasversali e alla gestione della comunicazione esterna.

In dettaglio, in relazione ai tre processi/ambiti richiamati, il modello di gestione prevede le seguenti fasi/attività:

2.2.1 Gestione delle trasformazioni per il superamento delle crisi.

Quest'ambito si realizza tramite:

- a. **La gestione di tavoli di crisi aziendali, territoriali, settoriali e/o di filiera.** È il processo principale basato sulle relazioni industriali. Prevede il coinvolgimento nei tavoli di crisi di tutti i soggetti rilevanti (aziende, organizzazioni sindacali e associazioni datoriali, altre istituzioni, altri enti/soggetti rilevanti interessati/coinvolti a diverso titolo), la facilitazione del confronto e la mediazione tra interessi diversi per la definizione di soluzioni condivise e percorribili. A supporto di queste soluzioni sono individuati misure e strumenti, regionali e nazionali, dedicati alle imprese e ai lavoratori ovvero agevolazioni, politiche attive del lavoro e ammortizzatori sociali. Il processo tipo prevede le seguenti fasi:
 - l'accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria;
 - l'avvio dell'istruttoria;
 - il coordinamento istituzionale a livello regionale;
 - la mediazione e il coordinamento degli attori locali;
 - il coordinamento istituzionale a livello locale;
 - l'eventuale coinvolgimento e coordinamento con le istituzioni nazionali;
 - la costituzione del tavolo tecnico regionale;
 - la definizione degli interventi di natura industriale e finanziaria (ristrutturazione, riconversione del sito produttivo, progetti di ricerca e sviluppo, credito e finanza, ecc.);
 - l'individuazione degli interventi di politica attiva (assessment, orientamento, definizione e implementazione di processi di riqualificazione, aggiornamento, adattamento delle competenze dei lavoratori, azioni di outplacement) e di sostegno al reddito;
- b. **La gestione/il coordinamento dei tavoli di monitoraggio dei piani/programmi di reindustrializzazione.** Il processo di monitoraggio segue la gestione della fase acuta della crisi che completa, adegua o corregge in base delle evoluzioni realizzate. Come il precedente processo il coinvolgimento degli attori chiave, in primis aziende e Parti sociali.
- c. **La definizione, il coordinamento e l'implementazione di azioni comuni con la Struttura per la crisi di impresa del MIMIT e/o con altri enti/strutture nazionali o regionali competenti ai fini della risoluzione delle crisi e/o dell'attuazione di azioni di reindustrializzazione.** L'attività è importante ai fini della risoluzione dei casi che presentano dimensioni, portata o interesse sovraregionale, anche perché consente di attivare con maggiore efficacia modalità di supporto, misure e strumenti disponibili a livello nazionale.

¹ Le attività di competenza regionale definite da procedure codificate dalla normativa nazionale o regionale e realizzate da altre strutture regionali, attengono in massima parte alle procedure di licenziamento collettivo di cui alla L. n. 223/1991, alle procedure ex art. 1 co. 224-237 Legge n. 234/2021, all'attivazione di ammortizzatori sociali straordinari (CIGS con causali "crisi", "riorganizzazione", "cessazione" e CIGS in deroga), all'attivazione delle politiche attive collegate alle procedure di licenziamento collettivo e agli ammortizzatori sociali.





PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"

2.2.2 Definizione e implementazione di processi/attività di supporto e trasversali.

Gli altri processi/ambiti di attività che si prevede di realizzare con il Progetto sono i seguenti:

- **Analisi** di tipo qualitativo e quantitativo **relativi alle situazioni di crisi o declino produttivo di filiere, settori, territori gestiti**, aventi ad oggetto l'andamento dell'occupazione, l'utilizzo degli ammortizzatori sociali, il monitoraggio di indicatori economico-finanziari e di altri fattori rilevanti.
- **Analisi e approfondimenti** su strutture societarie, bilanci, situazioni ed andamenti economico – finanziari, procedure concorsuali **in relazione a specifiche realtà aziendali e territoriali oggetto di interventi di supporto al superamento della crisi, al rilancio e/o alla reindustrializzazione**.
- **Assistenza tecnica alla definizione di protocolli, accordi e programmi regionali** di reindustrializzazione e/o rilancio di settori/filiere 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 con la finanziaria regionale e 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 di programmi di reindustrializzazione** con particolare riferimento a:
 - supporto ai partecipanti ai tavoli in riferimento all'individuazione e alla disamina di partner industriali e/o di investitori qualificati rispetto all'attuazione di programmi di reindustrializzazione;
 - implementazione di interventi/iniziative, da attuare anche in collaborazione con le Parti, con la finanziaria regionale e/o con altri soggetti istituzionali, per il mantenimento e l'attrazione di investimenti;
 - individuazione/definizione di strumenti a supporto degli interventi di advisor, investitori industriali e finanziari che realizzino nel territorio regionale interventi di superamento delle crisi;
 - 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.

2.2.3 Gestione della comunicazione esterna.

In relazione alla comunicazione il Progetto prevede di realizzare:

- a) **Assistenza tecnica per le attività relazionali e di comunicazione nelle diverse fasi del processo di gestione/risoluzione delle crisi.** La comunicazione è un'attività da gestire in modo ordinato e coordinato con le Parti coinvolte nel processo di gestione delle crisi sia per favorire il raggiungimento dei risultati intermedi e finali che per evitare possibili danni dovuti alla divulgazione impropria o in violazione di oneri/obblighi di riservatezza.





PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"

- b) **Attività di diffusione relative ai risultati conseguiti dal Progetto, ai metodi e alle buone prassi emerse**, anche in termini di modelli di gestione. È senz'altro utile valorizzare e diffondere le buone prassi attraverso la presenza e il contributo dei protagonisti creando nel contempo occasioni di dialogo per raccordare i principali operatori della gestione delle crisi. In sintesi, si intende implementare le attività di comunicazione del modello, delle azioni e delle buone prassi, tramite iniziative dedicate (convegni, seminari, workshop) e attraverso l'uso dei principali canali web e social.

2.3 Organizzazione e figure professionali impegnate nel progetto

Un assetto organizzativo adeguato e in grado di potenziare modelli operativi già sperimentati è essenziale per l'efficienza e l'efficacia delle azioni poste in essere dal Progetto. Il modello di gestione del Progetto prevede competenze direzionali, relazionali e tecnico/specialistiche riferite ai processi di gestione delle crisi e della reindustrializzazione e necessita di un approccio fortemente operativo. Si prevede, pertanto, un modello organizzativo composto dalle seguenti tipologie di figure professionali:

1. **Coordinatore/Manager di progetto specialista in processi di risoluzione delle crisi e reindustrializzazione**, con alta professionalità in riferimento alla gestione delle relazioni industriali e istituzionali, con competenze specifiche in ambito economico-finanziario e laburistico e competenze trasversali agli altri ambiti di intervento progettuali. In particolare, questa figura svolge le seguenti attività:
 - gestione di tavoli di crisi e coordinamento delle relazioni industriali e istituzionali, anche in termini di mediazione e facilitazione del confronto, con i diversi soggetti coinvolti nelle crisi aziendali, territoriali, settoriali e/o di filiera e nei processi di reindustrializzazione: responsabili aziendali, Parti sociali, attori istituzionali locali e nazionali, altri enti/soggetti interessati/coINVOLTI a diverso titolo;
 - coordinamento del gruppo interno di lavoro e gestione complessiva delle attività di progetto;
 - coordinamento delle attività da realizzare con la Struttura per la crisi di impresa del MIMIT e/o con altri enti/strutture nazionali o regionali competenti ai fini della risoluzione delle crisi aziendali/settoriali/di filiera e/o dell'attuazione di azioni di reindustrializzazione;
 - assistenza tecnica alla definizione e all'implementazione di strumenti finanziari/linee di intervento finalizzati al sostegno di azioni di risoluzione delle crisi e/o reindustrializzazione;
 - coordinamento di studi/approfondimenti/analisi economico- finanziarie di situazioni di crisi aziendale, settoriale e territoriale/di filiera;
 - assistenza tecnica ai tavoli in riferimento all'individuazione e alla disamina di partner industriali e/o di investitori qualificati rispetto all'attuazione di programmi di reindustrializzazione;
 - assistenza tecnica ai tavoli gestiti in riferimento alla definizione di interventi di politica passiva e attiva del lavoro;
 - assistenza tecnica e supporto alla gestione/coordinamento dei tavoli di monitoraggio dei piani/programmi di reindustrializzazione;
 - gestione della comunicazione riferita alle diverse fasi dei processi di risoluzione delle crisi e/o di reindustrializzazione gestiti;





**PROGETTO "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali:
supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione"**

- programmazione e gestione delle azioni di comunicazione di progetto riferita a casi, risultati, metodi e/o buone prassi.
- 1. **Specialista in processi di gestione delle trasformazioni e superamento delle crisi.** Tale figura realizza nell'ambito del progetto le seguenti attività:
 - gestione/supporto alla gestione di tavoli di crisi aziendali, territoriali, settoriali/di filiera e alla reindustrializzazione;
 - assistenza tecnica alla definizione e implementazione di attività di supporto e trasversali;
 - supporto alla realizzazione di analisi e documenti operativi.
- 2. **Specialista in analisi e attività di individuazione, classificazione, definizione e implementazione di azioni e misure a supporto della risoluzione delle crisi e dei programmi regionali di reindustrializzazione.** Tale figura realizza nell'ambito del progetto le seguenti attività:
 - supporto alla gestione dei tavoli di crisi aziendali, territoriali, settoriali/di filiera;
 - realizzazione di analisi di tipo qualitativo e quantitativo finalizzate a definire strumenti e azioni di supporto al superamento di situazioni di crisi o declino produttivo di filiere, settori, territori, reti di imprese;
 - supporto alla definizione di protocolli, accordi e programmi regionali di reindustrializzazione;
 - monitoraggio, individuazione, classificazione di misure economico finanziarie utilizzabili a supporto dei programmi di rilancio industriale e/o di reindustrializzazione.
- 3. **Specialista in analisi di settore/filiera e nella definizione e promozione di attività e strumenti di supporto alla trasformazione industriale.** Tale figura realizza nell'ambito del progetto le seguenti attività:
 - analisi ed elaborazione di relazioni e presentazioni in riferimento a realtà di filiera o settoriali presenti sul territorio regionale;
 - definizione e promozione di 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.

Una o più figure: esperti di elevato profilo professionale che, in relazione alle esigenze, anche emergenti in corso di progetto, contribuiscano al presidio di specifiche aree di intervento progettuale attraverso attività di assistenza tecnica specialistica riferita, ad esempio, all'ambito legale o informatico.



2.4 Budget

Budget Progetto “Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali: supporto alla risoluzione delle crisi e alla reindustrializzazione.

Periodo 2026/2029 - Durata 30 mesi”

COSTO	DESCRIZIONE COSTO	nr.	Giornate mensili	Giornate annue	Costo giornata per il personale	Costo giornata per il personale comprensivo di oneri e IVA	Totale giornate per 30 mesi	Costo annuo comprensivo di oneri e IVA	Totale 2026/2029 per 30 mesi
PERSONALE	Coordinatore/Manager di progetto specialista in processi di risoluzione delle crisi e reindustrializzazione	1	18	216	€ 350,00	€ 444,08	540	€ 95.921,28	€ 239.803,20
	Specialista in analisi e attività di individuazione, classificazione, definizione e implementazione di azioni e misure a supporto della risoluzione delle crisi e dei programmi regionali di reindustrializzazione.	1	18	216	€ 250,00	€ 317,20	540	€ 68.515,20	€ 171.288,00
	Specialista in processi di gestione delle trasformazioni e superamento delle crisi	1	18	216	€ 250,00	€ 317,20	540	€ 68.515,20	€ 171.288,00
	Specialista in analisi di settore/filiera e nella definizione e promozione di attività e strumenti di supporto alla trasformazione industriale.	1	9	108	€ 250,00	€ 317,20	270	€ 34.257,60	€ 85.644,00
	Specialista/i per l'assistenza per esigenze emergenti	1 o più	4	48	€ 250,00	€ 317,20	120	€ 15.225,60	€ 38.064,00
EVENTI	n. 1 Convegni (6 h) e n.1 Seminari (4 h)							€ 3.660,00	€ 9.150,00
COMUNICAZIONE	Promozione progetto							€ 976,00	€ 2.440,00
ALTRE SPESE	Trasferte, etc							€ 12.810,00	€ 32.025,00
TOTALI								€ 299.880,88	€ 749.702,20

