

## La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione nel Veneto. Spunti dal convegno di Veneto Lavoro

*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](mailto: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.

## La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione nel Veneto. Spunti dal convegno di Veneto Lavoro

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

## La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione nel Veneto. Spunti dal convegno di Veneto Lavoro

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).

**Ferrolì, 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**

## La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione nel Veneto. Spunti dal convegno di Veneto Lavoro

**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