La gestione delle crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione

10 anni del modello veneto: buone pratiche e nuovi obiettivi

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Unità di crisi e servizi alle imprese: cronistoria

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

- **2011- Istituzione** del progetto sperimentale “Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali” con decreto del Dirigente della Direzione Lavoro n.1503 del 24 novembre 2011 dalla Regione Veneto e affidato all’ente strumentale Veneto Lavoro. **Dal 2012 il progetto è operativo** e realizza attività di monitoraggio e di accompagnamento del **presidio** di governo regionale ai **tavoli di crisi aziendali, settoriali e territoriali**.

- **Rinnovo del progetto** con successive D.G.R. che ne ampliano obiettivi e attività

- **2016 - Costituzione dell’Unità Operativa “ Unità di crisi e servizi alle imprese”** che viene inserita nell’organizzazione dell’Ente Veneto Lavoro con Decreto Direttoriale n. 55 del 08/06/2016 al fine di rendere strutturali le buone pratiche e i servizi sperimentati.

Le crisi aziendali e i processi di reindustrializzazione gestiti nel periodo 2012/2022

La gestione delle crisi aziendali complesse: il modello di processo

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

1. Accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria

Segnalazioni informali/ formali sull'esistenza della crisi d'impresa da parte di attori locali.

2. Avvio dell'istruttoria: valutazione preliminare e presa in carico del caso aziendale

Analisi preliminare del contesto di difficoltà (azienda, stato di crisi, impatto sul territorio) e eventuale presa in carico.

3. Coordinamento istituzionale a livello regionale

Raccordo con:
- Area Capitale Umano e Cultura;
- Area Sviluppo Economico;
- Veneto Sviluppo.

4. Mediazione

Raccordo con:
- Organizzazioni e Rappresentanze sindacali;
- Azienda in crisi
- Associazioni datoriali.

5. Coordinamento istituzionale a livello locale

Raccordo con i soggetti istituzionali locali;

6. Eventuale Coinvolgimento e coordinamento con Istituzioni Nazionali

Raccordo con:
- MISE;
- MDL;
- Invitalia.

7. Costituzione del tavolo tecnico regionale

Approfondimento e completamento dell'istruttoria.

Definizione degli interventi e delle modalità di attuazione diffusione, controllo e monitoraggio.

ACCORDO QUADRO

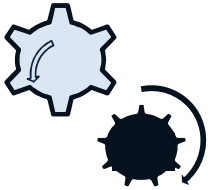
- interventi di natura industriale e societaria
- politiche passive e attive del lavoro
- modalità di coinvolgimento di soggetti terzi

Le crisi aziendali complesse gestite nel periodo 2012-2022 – Sintesi *Dati aggiornati al 30/10/2022*

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

277 crisi complesse gestite

Circa 50.000 lavoratori diretti interessati dalle situazioni di crisi aziendali gestite



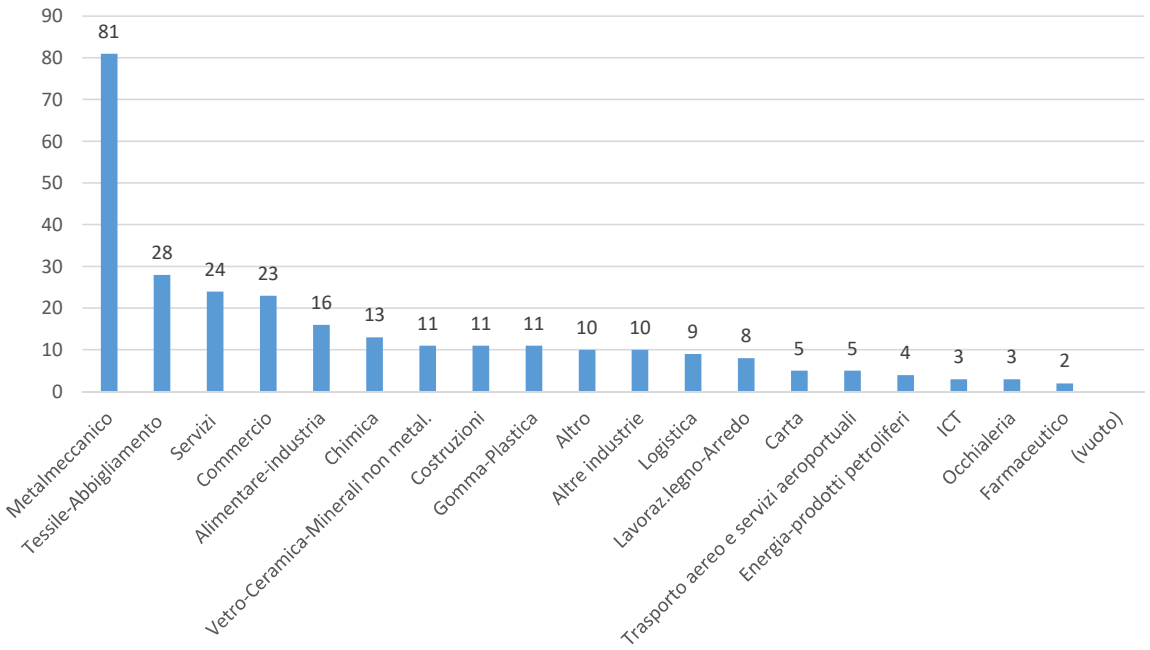
61 crisi aziendali gestite in collaborazione con le strutture ministeriali

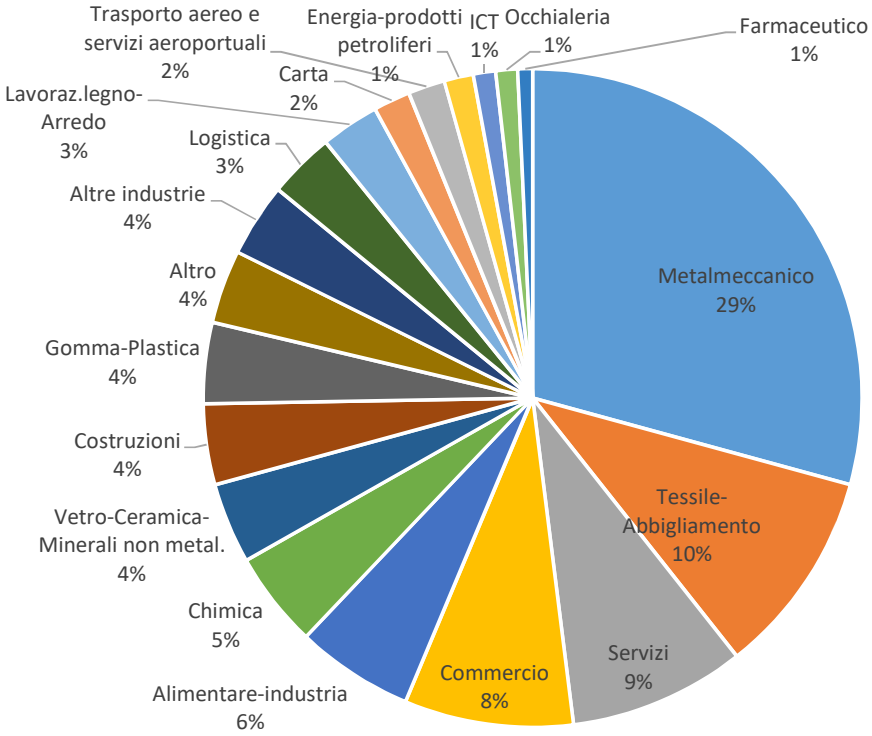
32 cessioni/subentri (19 nell'ultimo triennio) promossi per garantire continuità occupazionale e produttiva

Crisi gestite – numero di aziende per aggregato settoriale

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Nel decennio sono state complessivamente gestite **277 crisi aziendali** di cui **61 in raccordo con le strutture del MiMIT e/o del MLPS.**

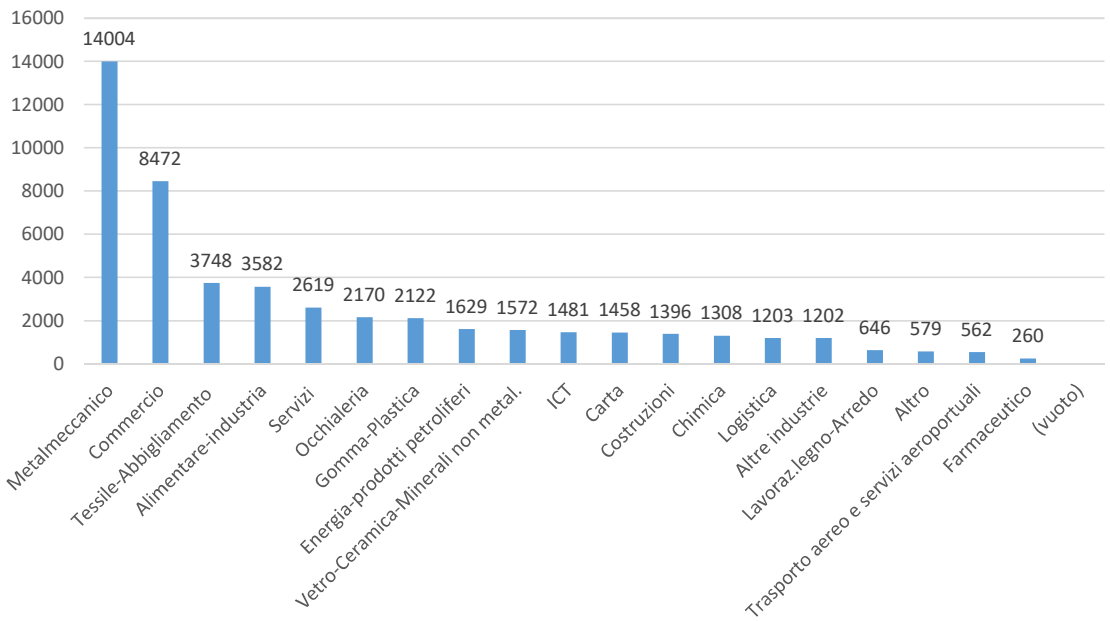


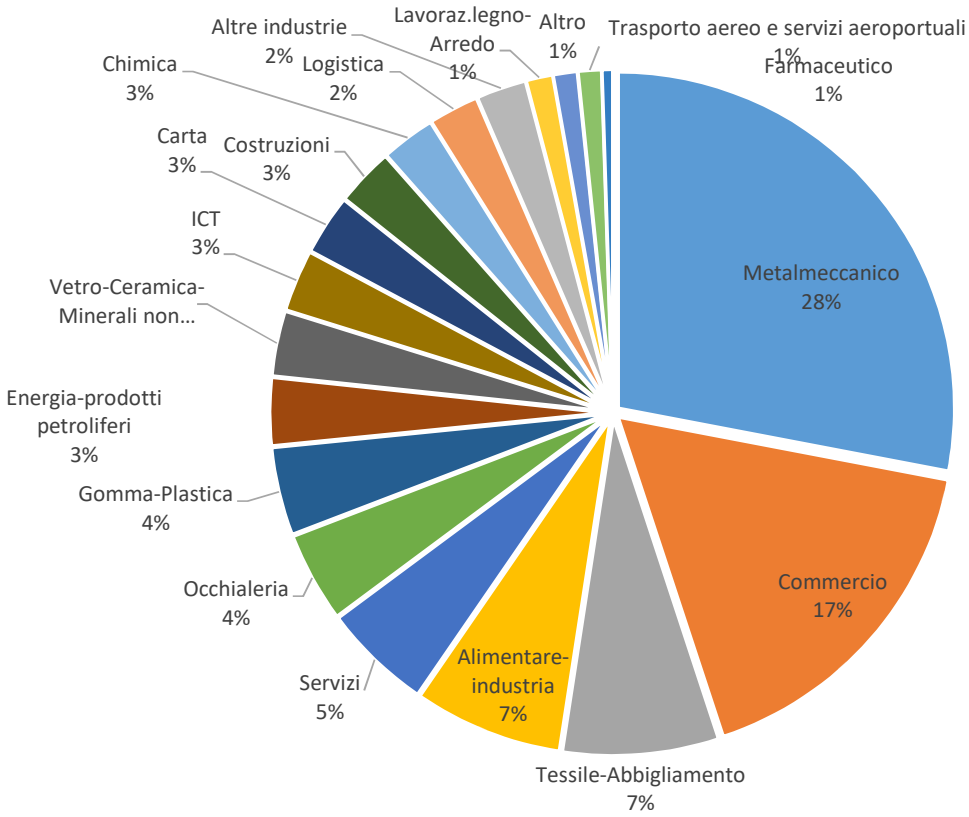


Crisi gestite – numero di addetti diretti per aggregato settoriale

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

I **lavoratori diretti coinvolti** nelle 277 situazioni di crisi gestite **sono** stati **circa 50.000**



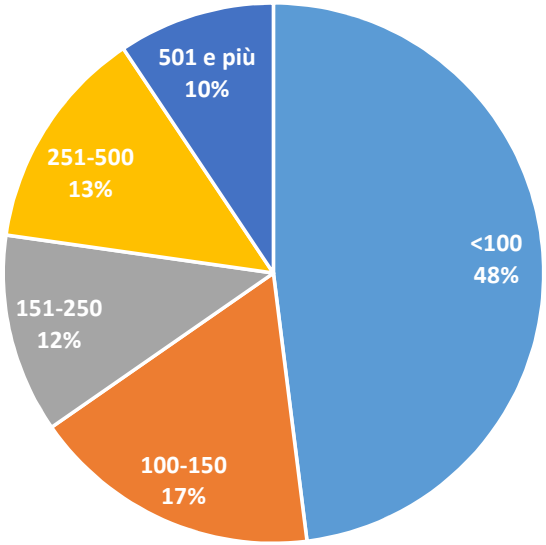


Crisi gestite – Classi di dimensione occupazionale

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Il numero medio di lavoratori per azienda gestita è pari a 181. Circa la metà delle aziende gestite occupava meno di 100 addetti, mentre nel 10% dei casi il numero di addetti era superiore a 500

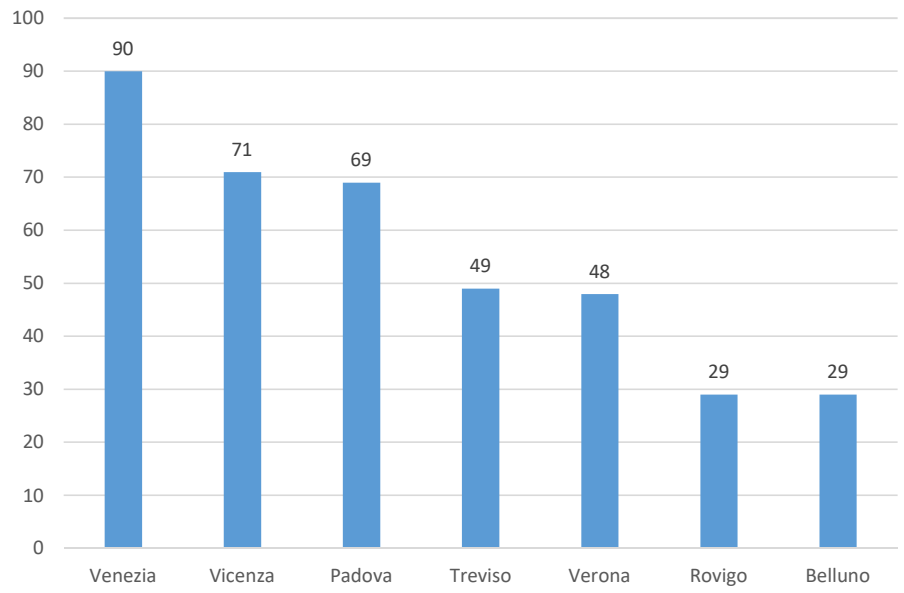
Numero di lavoratori	Casi gestiti (aziende)
<100	133
100-150	48
151-250	33
251-500	37
501 e più	26
Totale complessivo	**277**

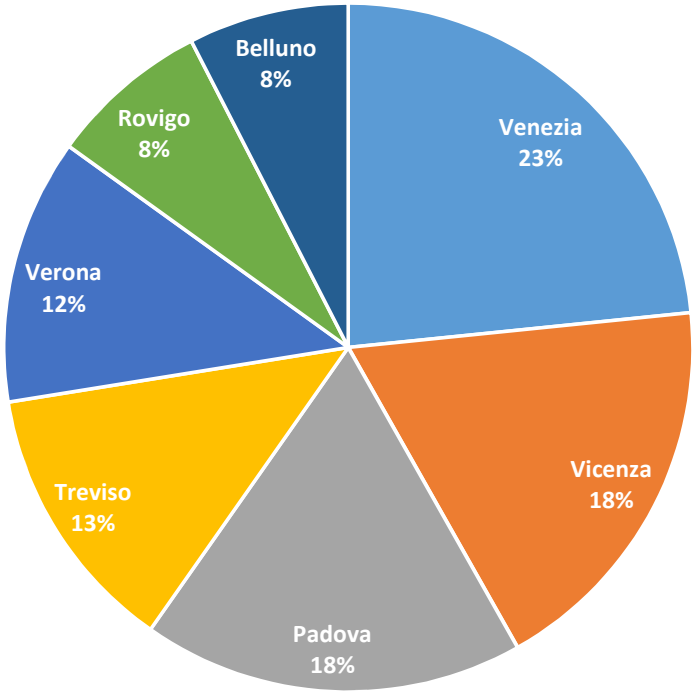


Crisi gestite – distribuzione per provincia

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Le situazioni di crisi aziendali gestite hanno interessato tutte le province venete. In alcuni casi le unità locali delle aziende in crisi erano presenti in più province: in relazione ai 277 casi gestiti, le unità produttive interessate sono state 385.



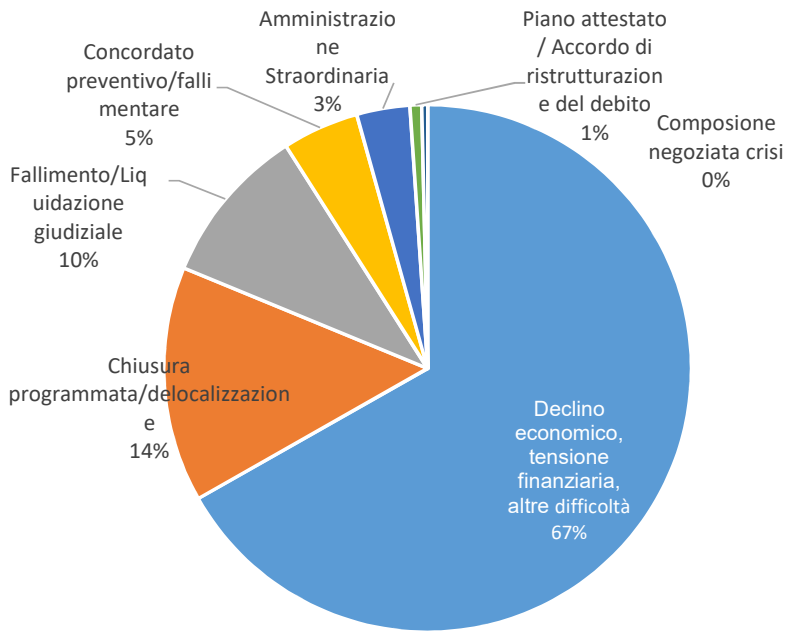


Situazioni aziendali alla base delle crisi gestite

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

I casi affrontati sono riconducibili per **2/3** a situazioni di **declino economico, tensione finanziaria o altre difficoltà** che non si sono manifestate con la decisione di una chiusura programmata/delocalizzazione e non hanno comportato l'accesso a procedure previste dalla legge fallimentare/dal codice della crisi di impresa o dalla disciplina dell'amministrazione straordinaria.
Il **14%** dei casi riguarda imprese che hanno comunicato la **decisione** di una «**chiusura programmata/delocalizzazione**» (dell'intera azienda, di rami o unità locali) motivata da ragioni di opportunità/convenienza economica e quindi in assenza di gravi condizioni di squilibrio e/o di procedure.
Il **19%** dei casi riguarda imprese che hanno avviato **procedure fallimentari/del codice della crisi di impresa o l'amministrazione straordinaria**.

Situazioni alla base delle crisi gestite	Casi gestiti (aziende)
Declino economico, tensione finanziaria, altre difficoltà (aziende che non sono in procedura e non hanno programmato la chiusura)	185
Chiusura programmata/delocalizzazione (in assenza di procedure)	40
Fallimento/Liquidazione giudiziale	27
Concordato preventivo/fallimentare	13
Amministrazione Straordinaria	9
Piano attestato / Accordo di ristrutturazione del debito	2
Composizione negoziata crisi	1
Totale	277



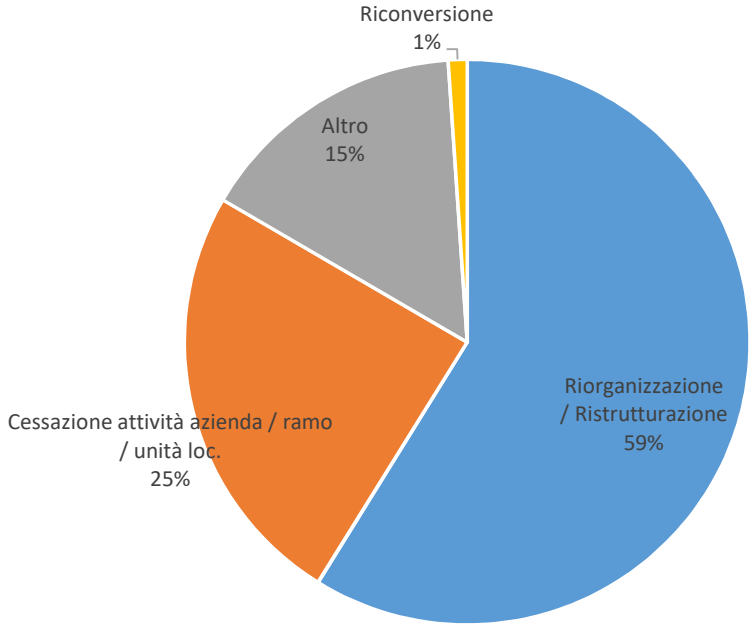
Risoluzione della crisi: tipologia di processi attivati

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

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.

Processi	Casi gestiti (aziende)
Riorganizzazione / Ristrutturazione	163
Cessazione attività azienda / ramo / unità loc.	68
Altro	43
Riconversione	3
Totale	**277**



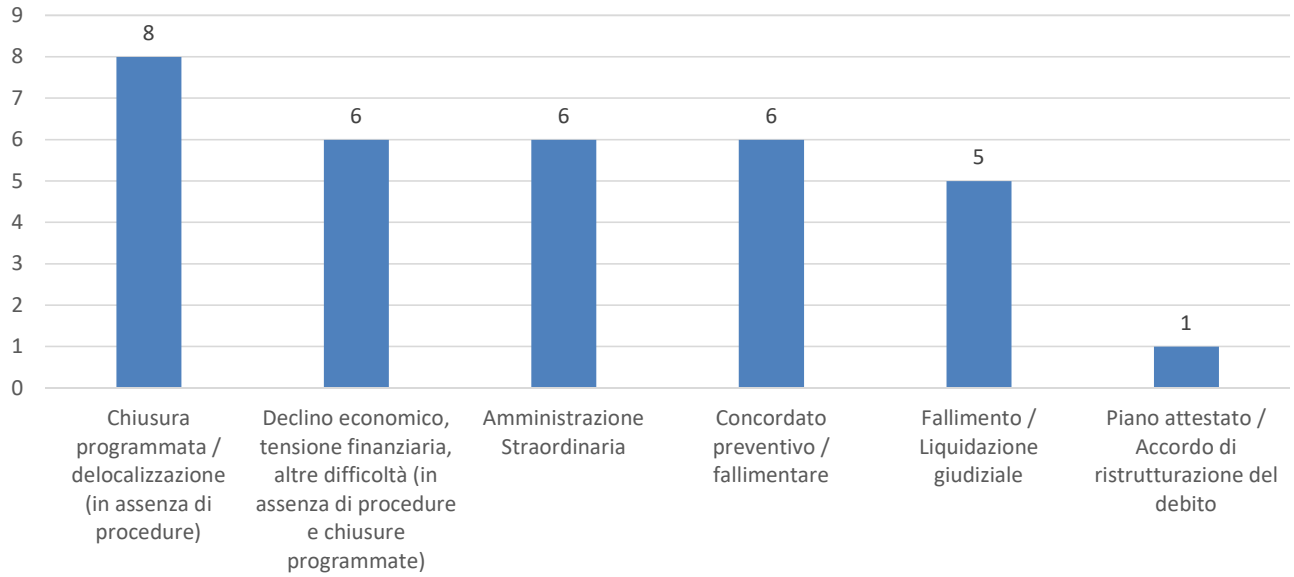
Risoluzione della crisi: le cessioni ad un nuovo imprenditore

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

In 32 casi la risoluzione della crisi è avvenuta con la cessione dell'azienda o di un suo ramo a soggetti terzi.

L'azione dei tavoli di crisi ha spinto verso questo tipo di soluzione, per salvaguardare la continuità occupazionale e la continuità operativa del sito produttivo, nai casi in cui l'azienda aveva programmato una rapida cessazione/delocalizzazione. Nell'ultimo triennio l'esito della cessione ha interessato 19 casi affrontati.

.



Cessioni realizzate in relazione alle situazioni aziendali alla base delle crisi

La gestione delle crisi aziendali complesse: condizioni e limiti per l'efficacia

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Condizioni:

- Gestione tempestiva
- Disponibilità concreta da parte dell'Azienda a collaborare
- Disponibilità delle Istituzioni e delle OO.SS.
- Sottoscrizione di un protocollo di impegni tra tutte le Parti interessate
- Costituzione di una "cabina di regia" guidata da una delle Istituzioni impegnate

Limiti:

- Gli impegni sottoscritti dalle Parti non costituiscono obblighi
- Non tutti gli stakeholder sono coinvolti o coinvolgibili

Casi aziendali e buone pratiche

Gruppo Ferroli – il risanamento in seguito all'accordo di ristrutturazione del debito ex art. 182 bis L.F.

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

2014
Emersione della crisi:

- calo del fatturato per ritardo nell'aggiornamento prodotti/decadimento qualità dei processi produttivi
- forte esposizione bancaria: circa 400 milioni di euro

2015
Procedura:

Accordo di ristrutturazione del debito ex art. 182 bis, LF

2016-17
Attuazione piano industriale

- **Ristrutturazione stabilimento di San Bonifacio (VR)** - Chiusura reparti ritenuti non strategici, tra cui la fonderia e il reparto di assemblaggio di caldaie a basamento in ghisa: 293 esuberi

Efficientamento dello stabilimento → **Stabilimento riorganizzato** 500 addetti

Supporto pubblico MISE/CFI al **WBO** proposto da 63 dipendenti in esubero/soci fondatori tramite Legacoop → **Cooperativa Fonderia Dante** 98 addetti

- **Chiusura stabilimento di Alano di Piave (BL)** 110 esuberi

Accordo CIGS - 932 addetti in Veneto:
- 828 San Bonifacio (VR)
- 134 Alano di Piave (BL)

Politiche attive regionali: percorsi di riqualificazione e *outplacement*

Accordo di chiusura: Formazione finanziata dall'azienda

→ **Ricollocazione dei lavoratori**

Melegatti Spa – la cessione e il rilancio in seguito alla procedura fallimentare

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

2017 - Emersione della crisi economico finanziaria.
Ricorso per concordato preventivo

2018 – Procedura:
Fallimento - dichiarato il 29.05.2018

Esercizio provvisorio "non operativo" ex art. 104, comma 2, L.F

- Conservazione del lievito madre
- Manutenzioni
- Guardiania

Min. 20% dipendenti per CIGS per crisi

CiGS per crisi aziendale ex art. 21 co 1 let. b) Dlgs 148/2015 - 50 dipendenti

Preservazione del compendio aziendale: Beni materiali + competenze dei lavoratori

2 bandi di vendita all'asta:

- Primo bando andato deserto
- Aggiudicazione per 13,5 Milioni al gruppo facente capo alla famiglia Spezzapria

Melegatti 1894 SpA

Stefanel Spa – la cessione e il rilancio nell'ambito della procedura di Amministrazione Straordinaria

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

2010-2014 Accordo di risanamento

2015-17 – Nuove crisi economico finanziarie.
2 ricorsi successvi ex art 161 l.f. - 2 Accordi di ristrutturazione del debito ex art. 182 bis L.F. con ingresso di due fondi: Oxy Capital e Attestor Capital nel capitale aziendale (71%)

2019:
Insolvenza - dichiarata l' 08.07.2019
Avvio alla procedura di Amministrazione Straordinaria il 12.09.2019

CiGS per crisi aziendale

Preservazione del compendio aziendale: Beni materiali + competenze dei lavoratori

2 bandi di vendita all'asta:
- Primo bando andato deserto
- Aggiudicazione di Stefanel S.p.A. per 3,2 Milioni al gruppo OVS

Brand e attività complementari a quella di OVS, che acquisisce:

- Il marchio Stefanel
- 23 negozi (su un totale di 27) e il relativo personale
- l'archivio storico delle collezioni
- la sede e il personale coinvolto nello sviluppo dei prodotti (con possibilità di inserirsi nella vicina sede di Mestre)

Unilever Manufactoring Italia Spa – licenziamento collettivo per chiusura programmata delle linee dell'impianto di Sanguinetto (VR)

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

2018 Licenziamento collettivo di 28 lavoratori

2019 Avvio nuova procedura di licenziamento collettivo ex art. 4 e 24 l. 223/91 per 77 lavoratori su 161
Delocalizzazione produzione dadi Knorr (Portogallo)

Richiesta di revisione della pianificazione produttiva

- Ritiro del licenziamento collettivo
- Attribuzione all'impianto di produzioni coerenti con il consumo italiano (maionese Calvè e zuppe disidratate Knorr)

Alienazione dello stabilimento all'azienda italiana Menz&Gasser

- Mantenimento della forza lavoro
- Contratto di partnership/fornitura tra Menz&Gasser e Unilever con garanzia di prodotti e volumi per 8 anni + 2 (ben oltre la prassi contrattuale Unilever)

Ecolab Production Italy Srl– licenziamento collettivo per chiusura programmata dell'impianto di Rovigo

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

2011 Ecolab Production Italy Srl acquisisce lo stabilimento Esoform di Rovigo
2015 Ecolab dismette la produzione dei medicinali Esoform (liquidi per la cute lesa)
2017 Ecolab dismette la produzione dei liquidi per lenti a contatto (uno dei business più importanti di Esoform)
Lo stabilimento produce biocidi, disinfettanti e prodotti cosmetici.

2019 Avvio procedura di licenziamento collettivo ex art. 4 e 24 l. 223/91 per 43 lavoratori

Richiesta di avvio del processo di ricerca di un nuovo investitore

CiGS per cessazione di attività

Preservazione del compendio aziendale: Beni materiali + competenze dei lavoratori

Alienazione dello stabilimento a un nuovo soggetto imprenditoriale

La nuova realtà oggetto di rilancio ha acquisito:

- il marchio Esoform
- Il sito produttivo ei macchinari
- 15 lavoratori

L'attività è dedicata nuovamente alla produzione di liquido per lenti a contatto – prodotto con ampie prospettive di mercato e ben integrato con le altre attività dei nuovi soci

Ideal Standard - chiusura programmata dello stabilimento di Trichiana

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Ottobre 2021 in sede istituzionale Ideal standard annuncia la decisione irrevocabile di chiudere lo stabilimento di Borgo Valbelluna (BL) – ultimo stabilimento del gruppo presente in Italia

Apertura del tavolo istituzionale e richiesta delle Parti e della Regione di avvio del processo di ricerca di un nuovo investitore

Sottoscrizione accordo Impresa/ Parti sociali in sede di tavolo istituzionale regionale

Definizione degli impegni dell'azienda: contributo economico e modalità di erogazione, cessione di beni (stabilimento, impianti e macchinari, stampi, marchio «ceramica dolomite»), pagamento dell'advisor

Programmazione della chiusura delle attività produttive e dei termini della CiGS per cessazione attività

Nomina Advisor (condivisa con le parti) per l'individuazione di un nuovo investitore subentrante

Ricerca e selezione delle offerte monitorata dal tavolo istituzionale

Alienazione dello stabilimento a un nuovo soggetto imprenditoriale nato dalla partecipazione di fondi e imprenditori del territorio

Giugno 2022

La nuova realtà oggetto di rilancio ha acquisito:

- il marchio Ceramica Dolomite
- Il sito produttivo
- Tutti i lavoratori

I tavoli settoriali e di filiera gestite nel periodo 2012-2022

Le tematiche settoriali e di filiera gestite attraverso tavoli permanenti

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Nel periodo sono state affrontate direttamente le situazioni occupazionali e produttive che hanno riguardato i seguenti filiere/settori/comparti produttivi regionali:

- TAM (Tessile Abbigliamento Moda)
- Conciario
- Calzaturiero
- Occhialeria
- Logistica
- Aeroportuale (Polo aeronavale di Venezia Tessera)
- Termale (Euganeo)
- Agricolo (potenziamento del servizio pubblico di incrocio domanda/offerta per il contrasto al fenomeno del caporalato)
- Cementifici (bassa padovana)

I protocolli sottoscritti con le Parti sociali e istituzionali

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

A valle di un lungo e articolato confronto con le Parti sociali e istituzionali sono stati sottoscritti:

- Protocollo per l'individuazione di **interventi per la tutela dell'occupazione dei lavoratori o ex lavoratori dei cementifici della Bassa Padovana** *(ratificato con DGR n. 2095 del 19 novembre 2013)*

- Protocollo di intesa In materia di **contrasto al caporalato e allo sfruttamento lavorativo in agricoltura** *(DGR n. 289 del 19 marzo 2019 e sottoscritto il 21 maggio 2019)*

- Protocollo per il **superamento delle criticità della filiera della logistica** *(DGR n. 1348 del 05 ottobre 2021 e sottoscritto il 25 ottobre 2021)*

Le attività di supporto alle imprese nella gestione della riconversione per l'emergenza Covid-19

UNITÀ DI CRISI
e servizi alle imprese

Nell'ambito dell'emergenza da Covid-19 è stata fornita assistenza alla Regione nel **supporto dei processi di riconversione industriale per la produzione di Dispositivi Medici e Dispositivi di Protezione Individuale**. L'attività, svolta in raccordo con le Parti datoriali e sindacali, ha riguardato l'assistenza informativa e/o tecnica alle imprese interessate e/o ai loro consulenti.

167 imprese/consulenti veneti assistiti in riferimento ai processi di riconversione industriale per la produzione di Dispositivi Medici e Dispositivi di Protezione Individuale in considerazione dell'emergenza COVID 19

31 imprese venete hanno ottenuto il Parere Favorevole dell'ISS per la «Produzione, Commercializzazione ed Utilizzo» di

44 modelli di mascherine chirurgiche di Tipo I, di Tipo II e di Tipo IIR

GRAZIE PER L’ATTENZIONE

www.venetolavoro.it | www.cliclavoroveneto.it