



## RELAZIONE FINALE



In4BTE - Accordo di convenzione n. VS/2019/0044. Questo progetto è co-finanziato dall'Unione Europea.

## DISCLAIMER

Le informazioni, la documentazione e le cifre presenti in questo documento sono opera del consorzio del progetto In4BTE (Convenzione di sovvenzione n. VS/2019/0044) e non riflettono necessariamente le opinioni della Commissione Europea. La Commissione Europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni qui contenute.

Il rapporto è stato redatto nell'ambito del progetto In4BTE (2019-2021), coordinato da Asociación Empresarial (ASLE).

Edizione generale: Alazne Amado (ASLE), Anabel Yoldi (ASLE), Jone Nolte (ASLE), Melinda Kelemen (DIESIS Network)

Partecipanti:

Anabel Yoldi (ASLE)

Jone Nolte (ASLE)

Svetla Vasileva (CITUB)

Yuliya Simeonova (CITUB)

Assia Goneva (CITUB)

Melinda Kelemen (DIESIS Network)

Paul Hammoud (DIESIS Network)

Gianluca Pastorelli (DIESIS Network)

Franciasco Lauria (CISL)

Vilma Rinolfi (CISL)

Sonia Menzel (innova eG)

Hans-Gerd Nottenbohm (innova eG)

Maya Ravanska (Public)

Klimentina Ilievska (Public)

Aleksandra Ilovska (Public)

Paul Cantrill (Wales Co-operative Centre)

Ceri-Anne Fidler (Wales Co-operative Centre)

Progettazione e layout: Christian Deligia

Revisione: Étymon Solutions, S.L.L.



## Ringraziamenti

Per il loro impegno e partecipazione attiva al progetto In4BTE, ASLE ringrazia:

Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL), Italia

Confederazione dei sindacati indipendenti della Bulgaria (CITUB), Bulgaria

DIESIS Network, Belgio

innova eG, Germania

Legacoop Produzione e Servizi, Italia

Associazione per la ricerca, la comunicazione e lo sviluppo – Public, Macedonia del Nord

Inoltre, tutti i partner di progetto associati e gli esperti esterni.

Pubblicato da:

DIESIS Coop srl-fs

Boulevard Charlemagne 74.

1000 Bruxelles, Belgio

Tel: +32 2 543 1043 [diesis@diesis.coop](mailto:diesis@diesis.coop)

© DIESIS, 2021

Si prega di consultare le altre pubblicazioni di DIESIS all'indirizzo: <http://www.diesis.coop/>

La riproduzione è autorizzata con citazione della fonte.

Questa pubblicazione e i 14 casi di studio possono essere scaricati dal sito [www.in4bte.eu](http://www.in4bte.eu)

Maggiori informazioni e contatti: [asle@asle.es](mailto:asle@asle.es)



# CONTENUTI

<b>I. Legislazione europea sul coinvolgimento dei lavoratori, diritti di informazione e consultazione e il loro ruolo nelle relazioni industriali in momenti di crisi e non di crisi . . .</b>	<b>6</b>
1. BACKGROUND . . . . .	.7
2. CONTESTO POLITICO DELL'UE . . . . .	.8
<b>II. L'importanza del modello di governance e dei principi di trasparenza per promuovere la partecipazione dei dipendenti come elemento competitivo . . . . .</b>	<b>14</b>
<b>III. Approfondimenti sui Paesi . . . . .</b>	<b>18</b>
<b>Bulgaria . . . . .</b>	<b>18</b>
1. POLITICHE NAZIONALI . . . . .	.20
2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI. . . . .	.23
3. SITUAZIONI DI CRISI RISOLTE CON IL COINVOLGIMENTO ATTIVO . . . . .	.23
4. CASI DI STUDIO . . . . .	.26
4.1 Niva-93 . . . . .	.26
4.2 December 16th . . . . .	.28
<b>Francia . . . . .</b>	<b>30</b>
1. POLITICHE NAZIONALI . . . . .	.32
2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI. . . . .	.32
3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA . . . . .	.32
4. PERCORSO E MECCANISMI FINANZIARI . . . . .	.34
5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE . . . . .	.35
6. RISCHI . . . . .	.35
7. CASI DI STUDIO. . . . .	.36
7.1 Quonex Alsatel . . . . .	.36
<b>Germania . . . . .</b>	<b>42</b>
1. POLITICHE NAZIONALI . . . . .	.44
2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI. . . . .	.44
3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA . . . . .	.46
4. MECCANISMI FINANZIARI . . . . .	.47
5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE . . . . .	.47
6. RISCHI . . . . .	.47
7. CASI DI STUDIO. . . . .	.48
7.1 ITERATEC . . . . .	.48
7.2 Wigwam eG . . . . .	.54



<b>Italia</b> . . . . .	<b>62</b>
1. POLITICHE NAZIONALI . . . . .	.64
2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI. . . . .	.65
3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA . . . . .	.66
4. MECCANISMI FINANZIARI . . . . .	.69
5. ELEMENTI CHIAVE . . . . .	.69
6. BARRIERE E RISCHI . . . . .	.70
7. CASI DI STUDIO. . . . .	.72
7.1 WBO ITALCABLES. . . . .	.72
7.2 PIRINOLI . . . . .	.76
7.3 ARBIZZI . . . . .	.80
7.4 CALCESTRUZZI ERICINA LIBERA. . . . .	.84
<b>Spagna</b> . . . . .	<b>88</b>
1. POLITICHE NAZIONALI . . . . .	.90
2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI. . . . .	.90
3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA . . . . .	.91
4. MECCANISMI FINANZIARI . . . . .	.92
5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE . . . . .	.93
6. RISCHI . . . . .	.93
7. CASI DI STUDIO. . . . .	.94
7.1 K1 Ekopaisaia . . . . .	.94
7.2 Metalher, S.L.L. . . . .	.98
<b>Macedonia del Nord</b> . . . . .	<b>102</b>
1. POLITICHE NAZIONALI . . . . .	.104
2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI. . . . .	.108
3. CASI DI STUDIO. . . . .	.110
3.1 Getaldus . . . . .	.110
<b>Regno Unito</b> . . . . .	<b>114</b>
1. POLITICHE NAZIONALI . . . . .	.116
2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI. . . . .	.117
3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA . . . . .	.117
4. MECCANISMI FINANZIARI . . . . .	.117
5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE . . . . .	.118
6. RISCHI . . . . .	.118
7. CASI DI STUDIO. . . . .	.120
7.1 CWMNI DA . . . . .	.120
7.2 ITEC . . . . .	.124
<b>IV. Conclusioni</b> . . . . .	<b>127</b>

I.

# **LEGISLAZIONE EUROPEA SUL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI, DIRITTI DI INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE E IL LORO RUOLO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN MOMENTI DI CRISI E NON DI CRISI**

**QUESTO CAPITOLO È STATO SCRITTO DA KLIMENTINA ILIJEVSKI,  
ALEKSANDRA ILOSKA (PUBLIC) E MELINDA KELEMEN (DIESIS NETWORK).**



## 1. BACKGROUND

### 1.1 Introduzione

Ogni anno nell'economia dell'UE migliaia di imprese affrontano un processo di ristrutturazione o di successione. Lo studio Business Dynamics: Start-Ups, Business Transfers and Bankruptcy, pubblicato dalla Commissione Europea nel 2011, stima che ogni anno nell'UE vengono trasferite 450mila imprese, che forniscono 2 milioni di posti di lavoro. L'UE può perdere circa 150.000 di queste imprese ogni anno, che rappresentano 600.000 posti di lavoro, perché i loro proprietari vanno in pensione, avviano una nuova attività o cercano altre opportunità, ma non riescono a trovare nessuno che rilevi le loro imprese (Socioeco, 2013). In tempi di persistenti crisi economiche e austerità, in particolare, le conversioni aziendali avviate dai lavoratori o le imprese recuperate dai lavoratori stanno affrontando direttamente la sotto occupazione e la disoccupazione cronica, l'aumento dei tassi di chiusura delle imprese e i problemi di trasferimento delle imprese. Suggestiscono anche modi per riportare il controllo economico nelle mani dei lavoratori e delle comunità attraverso pratiche di imprenditorialità collettiva (Eurics, 2017).

L'economia europea sta promuovendo ampiamente il concetto di economia sociale di mercato sancito dal trattato dell'Unione europea. In questo contesto i diritti di informazione e consultazione svolgono un ruolo rilevante, in particolare per quanto riguarda il trasferimento di imprese ai dipendenti, che salva, ogni anno,

migliaia di imprese e centinaia di migliaia di posti di lavoro. Strategie e strumenti per il coinvolgimento dei lavoratori sono considerati un passaggio cruciale del trasferimento di impresa ai dipendenti e saranno analizzati e sviluppati nel quadro di una strategia europea comune in modo che possano rispondere meglio alle sfide sociali che l'UE sta cercando di affrontare attraverso la Strategia Europa 2020, il Small Business Act, la nuova agenda sociale, le nuove competenze e i nuovi posti di lavoro e, soprattutto, il completamento del mercato unico, compresa la fornitura transfrontaliera di servizi. Finora, ci sono molti esempi di successo di imprese trasferite ai dipendenti, in particolare in Italia, Francia, Spagna e Regno Unito.

Le crisi finanziarie del 2008 in diverse parti del mondo sono state seguite da un'ondata di fallimenti che ha messo a dura prova i lavoratori, gli imprenditori e le comunità. Le crisi finanziarie e la stretta creditizia spesso portano alla chiusura di imprese redditizie e con potenziale economico perché prive di liquidità. Questa situazione ha portato i lavoratori di vari paesi a rispondere a queste situazioni mettendo in comune le loro risorse per ricapitalizzare i loro posti di lavoro in crisi e continua ad operare. L'attuale situazione dovuta alla pandemia di Covid-19 ha fatto emergere la necessità di azioni più sostenibili e ha reso l'attenzione ancora più forte verso i bisogni locali, la produzione locale, la risposta locale e la vita della comunità locale. Si prevede che dopo questa pandemia, gli effetti finanziari saranno ancora maggiori di quelli della crisi del 2008. Più che mai, il riscatto dei lavoratori sarà fondamentale non solo come risposta

## I. LEGISLAZIONE EUROPEA SUL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI, DIRITTI DI INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE E IL LORO RUOLO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN MOMENTI DI CRISI E NON DI CRISI

all'aumento della disoccupazione e delle restrizioni finanziarie affrontate nel tempo della crisi, ma anche per sostenere i meccanismi di ripristino e per rilanciare lo sviluppo della comunità contribuendo a una pronta ripresa.

### 2. CONTESTO POLITICO DELL'UE Diritti di informazione, consultazione e partecipazione in generale

Il coinvolgimento dei dipendenti consiste nell'informazione, nella consultazione e nei diritti di partecipazione dei lavoratori, comunemente indicati come diritti ICP. I diritti ICP non sono solo riconosciuti a livello internazionale ed europeo, ma sono ben recepiti nel diritto nazionale in diversi modi, a seconda del sistema di relazioni industriali del paese. Per quanto riguarda il quadro giuridico, questi diritti non sono automatici, è stato, infatti, necessario un lungo percorso per raggiungere il livello di diritti di cui i lavoratori godono oggi, almeno in termini legali. L'affermazione di questi diritti nella legislazione nazionale e l'esercizio degli stessi nella quotidianità sono variati notevolmente, dall'assicurare solo standard minimi a diritti di co-determinazione molto forti.

Il diritto dei lavoratori all'informazione, alla consultazione e alla partecipazione è all'ordine del giorno del dibattito europeo sin dall'adozione nel 1974 del primo Programma di azione sociale. Il programma, tra l'altro, mirava a "un maggiore coinvolgimento della gestione e del lavoro nelle decisioni economiche e sociali della Comunità, e dei lavoratori nella vita delle imprese". Ci sono voluti 15 anni per arrivare

alla prima Direttiva nel 1989. Ad oggi, nel 2021, più di 15 Direttive UE regolano i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori a livello aziendale e in totale 37 legislazioni UE si occupano dei diritti ICP.

Non sono solo le Direttive a disciplinare questi diritti: il diritto a essere informati e consultati è contemplato come un diritto fondamentale e garantito anche dalla Carta Sociale Europea. I diritti dei lavoratori sono apparsi in generale nel 1961, poi nel protocollo aggiuntivo nel 1988, ma la base giuridica adeguata per i diritti dei rappresentanti dei lavoratori nelle imprese è stata fornita solo dalla revisione della Carta nel 1996. Questi diritti compaiono anche nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (2012/C 326/02) al titolo 4 "Solidarietà" e la Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori (non più in vigore). Dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori sono inseriti nel Pilastro europeo dei diritti sociali proclamato nel 2017, al capitolo 2 "condizioni di lavoro".

Le quattro principali direttive europee in materia di diritti di informazione e consultazione sono:

- la direttiva sull'introduzione di misure per favorire il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul lavoro (89/391/EC),
- la direttiva sul coinvolgimento dei lavoratori nella Società Europea (2001/86/EC)
- la Direttiva quadro europea sull'informazione e la consultazione (2002/14/EC).
- la direttiva sui Consigli aziendali europei (2009/38/EC)



Sebbene si riferiscano solo ai diritti di informazione e consultazione, ci è voluto del tempo prima che i diritti di partecipazione a livello di consiglio di amministrazione fossero concessi legalmente ai lavoratori. Per diritto di partecipazione si intendeva il diritto dei dipendenti o dei loro rappresentanti di eleggere o nominare alcuni membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione di una società, ovvero il diritto di raccomandare e/o opporsi alla nomina di alcuni o di tutti i membri di tali organi.

Nonostante il fatto che la rappresentanza a livello di consiglio si trovi in 19 dei 28 paesi dell'UE<sup>1</sup>, fino al 2004 (introduzione della Direttiva SE) non esisteva uno standard europeo di partecipazione dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza o nel consiglio di amministrazione.

La più recente e importante Direttiva 2019/1152 riguarda condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea. La direttiva pone l'attenzione sui diritti individuali piuttosto che su quelli collettivi, ma importanti in termini di istituzione di nuovi diritti come limitazioni ai periodi di prova, divieto di clausole di esclusiva e informazioni anticipate sugli orari di lavoro per tutti i lavoratori in tutte le forme di lavoro, compresi i lavoratori con forme di lavoro atipiche.

Accanto alle quattro principali direttive europee, una serie di direttive prevede il diritto all'informazione e alla consultazione

dei lavoratori in situazioni specifiche, come nei casi di licenziamento collettivo (98/59/EC) o di trasferimento d'impresa (2001/23/EC).

Sfortunatamente, il pacchetto di diritto societario (Direttiva (UE) 2017/1132) per quanto riguarda le trasformazioni, le fusioni e le scissioni transfrontaliere e gli strumenti e i processi digitali di accompagnamento nel diritto societario non ha affrontato adeguatamente i diritti ICP.

Quali sono gli ambiti su cui i lavoratori hanno il diritto di essere informati? Secondo la Direttiva quadro sull'informazione e la consultazione 2002/14/EC sono:

- l'evoluzione recente e probabile delle attività e della situazione economica dell'impresa o dello stabilimento,
- la situazione, la struttura e il probabile sviluppo dell'occupazione all'interno dell'impresa o dello stabilimento e qualsiasi misura preventiva prevista, in particolare in caso di minaccia per l'occupazione,
- decisioni che possono comportare modifiche sostanziali nell'organizzazione del lavoro o nei rapporti contrattuali.

A livello europeo, un passo importante è stata l'introduzione della Direttiva sui Comitati Aziendali Europei (94/45/CE) nel 1994. I Comitati aziendali europei sono organismi che rappresentano i dipendenti di un'impresa operante all'interno di almeno due Stati membri dell'UE. Il Comitato Aziendale Europeo garantisce

---

<sup>1</sup> Al momento del rapporto, il Regno Unito era ancora conteggiato.

## I. LEGISLAZIONE EUROPEA SUL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI, DIRITTI DI INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE E IL LORO RUOLO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN MOMENTI DI CRISI E NON DI CRISI

che i lavoratori del gruppo, in ogni Stato membro in cui svolge la sua attività, siano informati e consultati dalla direzione sull'andamento dell'attività e su qualsiasi decisione significativa a livello europeo che potrebbe influenzare il loro impiego o le condizioni di lavoro. Le nuove regole della Direttiva 2009/38/CE (chiamata la direttiva di "rifusione"), adottata nel 2009 ed entrata in vigore nel 2011, fornisce una comprensione comune di definizioni come "informazione" e obbliga i datori di lavoro a formare i componenti dei CAE. La Confederazione europea dei sindacati cerca di mantenere la questione in cima all'agenda politica. La CES ha anche pubblicato un documento di sintesi nel 2017 per adattare meglio le procedure all'era digitale.

Per quanto riguarda i diritti di partecipazione nel contesto europeo, lo scopo principale dello statuto della SE (EC 2157/2001) è quello di consentire alle società di esercitare le proprie attività su base transfrontaliera in Europa nell'ambito dello stesso regime societario. La direttiva SE di accompagnamento (2001/86/EC) include negoziazioni obbligatorie sul coinvolgimento dei lavoratori nelle SE, inclusa la rappresentanza della forza lavoro a livello di consiglio, se applicabile (se l'azienda ha dipendenti). Dall'introduzione dello statuto SE, è diventato ovvio che le società SE non hanno guadagnato una grande popolarità, specialmente quando si tratta di SE con dipendenti.

### Acquisizione dei lavoratori e diritti ICP

Le acquisizioni dei lavoratori stanno emergendo durante la crisi economica come strumento alternativo per mantenere l'occupazione e la produzione<sup>2</sup>. È un fenomeno economico e sociale che si è sviluppato a livello mondiale dall'inizio della crisi finanziaria ed economica del 2008 ed è tuttora in crescita: nel 2012 il Parlamento Europeo ha riconosciuto ufficialmente l'importante contributo dei WBO (e delle cooperative, in generale) al superamento delle crisi, e ha chiesto un concreto sostegno finanziario e fiscale da parte della Commissione Europea (Toia, 2012, pp. 17-18)<sup>3</sup>. Tuttavia, non esiste una legge o una direttiva specifica sull'acquisizione dei lavoratori a livello dell'UE, esistono politiche che supportano il processo di acquisizione dei lavoratori.

In particolare, i workers buyout, che si verificano quando i lavoratori acquisiscono la proprietà e il controllo di un'azienda, sono un modo innovativo attraverso il quale i dipendenti possono cercare di salvare la propria azienda che rischia la chiusura, mantenendo il posto di lavoro e garantendo che il know-how acquisito in anni di lavoro non venga sprecato. Una ricerca mostra che i lavoratori che hanno acquisito le proprie aziende condividono la proprietà

2 [https://www.researchgate.net/publication/317663285\\_Workers'\\_buyout\\_the\\_Italian\\_experience\\_1986-2016](https://www.researchgate.net/publication/317663285_Workers'_buyout_the_Italian_experience_1986-2016)

3 TOIA, P. (2012), ed., Modello cooperativo; una soluzione per salvare le imprese dal fallimento, rapporto Toia approvato con la risoluzione: "Il contributo delle cooperative al superamento della crisi", Bruxelles, Unione europea.



e il controllo, hanno aumentato la loro produttività, in un periodo di quattro anni, del 33%, mentre i dipendenti delle aziende convenzionali sono migliorati solo del 17 per cento.<sup>4</sup>

A seconda del quadro giuridico nazionale, i dipendenti coinvolti in un'acquisizione da parte dei dipendenti potrebbero dover prima formare una nuova entità per soddisfare i requisiti legali per l'acquisto di tutta o parte dell'attività originaria. Nelle acquisizioni di dipendenti più semplici, la nuova entità può essere un'associazione di dipendenti transitoria (generalmente alla ricerca di nuovi investitori) oppure i dipendenti possono formare una nuova entità giuridica, di solito una cooperativa di lavoratori. Piuttosto che affrontare l'incertezza della disoccupazione, i lavoratori di molti paesi dell'UE hanno optato per questa strategia per sostenere l'attività economica della loro azienda durante la crisi finanziaria del 2007-2008. L'evidenza mostra anche che un'elevata sindacalizzazione tende a facilitare tali processi.

Alla luce del più ampio contesto politico dell'UE, dopo trent'anni di discussioni sostenute dall'impegno del Consiglio di integrare i mercati finanziari dell'UE, l'Unione europea ha approvato, nel 2004, la Direttiva 2004/25/CE sulle offerte pubbliche di acquisto nel 2004. La direttiva sulle acquisizioni 2004/25/CE doveva essere recepita dagli Stati membri nella legislazione nazionale entro il 20 maggio

2006. La direttiva 2004/25/CE disciplina le offerte pubbliche di acquisto, ma non fornisce dettagli in merito a situazioni in cui l'offerente è composto da dipendenti della società destinataria. Sebbene i 23 articoli della direttiva siano principalmente concepiti per tutelare gli interessi degli azionisti (in particolare gli azionisti di minoranza) e favorire l'ulteriore concorrenza, esistono passaggi all'interno della direttiva che fanno riferimento direttamente sia ai diritti sia agli obblighi dei dipendenti. L'articolo 14 stabilisce che i dipendenti sia dell'offerente che delle società destinatarie devono essere istruiti in merito a un'offerta pubblica di acquisto. Per agevolare questo processo, la legge sottolinea la necessità di aderire sia alle disposizioni nazionali che alla legislazione dell'UE in materia di informazione e consultazione dei dipendenti. Nel caso del diritto dell'UE, sono rilevanti tre atti legislativi. Questi includono la direttiva 98/59/CE sui licenziamenti collettivi, la direttiva 94/45/CE sui comitati aziendali europei e la direttiva 2002/14/CE sull'informazione e la consultazione dei lavoratori.

Più di recente, la proposta di una direttiva sull'insolvenza (COM (2016) 723 finale) mira a rafforzare il diritto dei lavoratori ad essere consultati e votare sui piani nei processi di ristrutturazione, ma non affronta direttamente l'acquisizione da parte dei dipendenti in caso di piani di ristrutturazione e insolvenza.

---

4 [https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/8364\\_cuk\\_simply\\_buyout\\_prf4b\\_0.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/8364_cuk_simply_buyout_prf4b_0.pdf)

## I. LEGISLAZIONE EUROPEA SUL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI, DIRITTI DI INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE E IL LORO RUOLO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN MOMENTI DI CRISI E NON DI CRISI

Più recentemente, la proposta di un Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio stabilisce quadro di ristrutturazione preventiva, una seconda opportunità e misure per aumentare l'efficienza delle procedure di ristrutturazione, insolvenza e licenziamento e che modifica la direttiva 2012/30/UE COM/2016/0723 finale - 2016/0359 (COD). La proposta mira a rafforzare il diritto dei lavoratori a essere consultati e a votare i piani nei processi di ristrutturazione, ma non affronta direttamente l'acquisizione da parte dei dipendenti in caso di piani di ristrutturazione e insolvenza.

Con questa base giuridica in atto, si prevede che il processo di ristrutturazione aziendale sarà più agevole e, per questo, ci sarà un incremento della concorrenza, entrambi fattori considerati essenziali nella creazione di nuovi e migliori posti di lavoro previsti dalla strategia di Lisbona.

Al fine di limitare la precarietà del lavoro, la Direttiva del Consiglio 2001/23/CE1 ha enunciato due regole fondamentali in caso di trasferimento di impresa: primo, i diritti e gli obblighi del cedente, derivanti dal rapporto di lavoro in essere alla data del trasferimento sono trasferiti al cessionario; e in secondo luogo, il trasferimento dell'impresa, di per sé, non può costituire un valido motivo di cessazione del rapporto di lavoro da parte del cedente o del cessionario (Freedland, 507). Inoltre, come suggerito da Barnard (2012, 579), il "terzo pilastro" della tutela dei lavoratori in caso di trasferimento di

impresa è emerso nella forma dell'obbligo del cedente e del cessionario di informare e consultare i rappresentanti dei lavoratori in merito al cambiamento pianificato.

L'obiettivo principale di questo rapporto è fornire informazioni sui paesi e sulle buone pratiche volte a superare la crisi finanziaria emergente derivante dal Covid-19, attraverso misure volte a supportare i dipendenti per mettere in comune le proprie risorse per ricapitalizzare i propri luoghi di lavoro in crisi e operare.



# II.

## **L'IMPORTANZA DEL MODELLO DI GOVERNANCE E DEI PRINCIPI DI TRASPARENZA PER PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI COME ELEMENTO COMPETITIVO**

**QUESTO CAPITOLO È STATO SCRITTO DA ANABEL YOLDI  
E JONE NOLTE (ASLE).**



## **GENERARE CONTESTI IN EUROPA CHE INFLUENZINO IL MODO IN CUI VENGONO INTESE LA GOVERNANCE E LE RELAZIONI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA**

L'UE ha segnato profondamente la storia dell'Europa e la mentalità dei suoi cittadini e continua a farlo come un sistema senza precedenti di integrazione politica unica. In continua evoluzione, l'UE è attualmente costituita sulla base di tre ambiti fondamentali: l'Europa politica, l'Europa economica e l'Europa sociale. Ne è prova il fatto che ormai da quasi quattro decenni la coesione sociale è uno degli obiettivi più importanti dell'UE, che non solo è rimasto rilevante, ma che attualmente costituisce uno dei pilastri della sua azione politica.

## **GOVERNANCE IN OTTICA PARTECIPATIVA**

“Una governance efficace significa stabilire processi di gestione più orizzontali, lavoro di squadra e includere e coinvolgere dipendenti e attori sociali nel processo decisionale”.

Le aziende in questi giorni devono affrontare una concorrenza agguerrita per sopravvivere e distinguersi. Ecco perché la chiave dell'eccellenza è sviluppare strategie globali orientate al miglioramento continuo dei processi organizzativi. Tuttavia, uno dei principali ostacoli da superare sulla strada dell'eccellenza è proprio quello di assicurare la partecipazione e l'impegno di tutti i dipendenti e di sostenerlo nel tempo.

Adottare una strategia che promuova la partecipazione dei dipendenti non significa riversare tutti i problemi sui dipendenti o, viceversa, coinvolgersi su questioni minori ma consiste invece nel coinvolgimento attivo dei lavoratori nell'identificazione, analisi e risoluzione dei problemi che mettono in discussione il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

## **GOVERNANCE, PARTECIPAZIONE E COMPETITIVITÀ NELLE IMPRESE**

Generalmente la partecipazione alle organizzazioni si differenzia su tre modalità: partecipazione alla gestione, al reddito o alla proprietà. In pratica, le diverse forme di partecipazione sono correlate e spesso l'evoluzione dell'una porta all'altra.

Esistono diversi fattori scatenanti che possono portare le aziende a promuovere l'azionariato dei dipendenti. Oltre alla loro convinzione iniziale o filosofia partecipativa, i modelli di azionariato dei dipendenti possono essere accelerati dalla necessità di consentire la fidelizzazione dei talenti, contribuire a generare maggiore coinvolgimento, senso di appartenenza e coinvolgimento delle persone, facilitare la successione generazionale della proprietà, o garantire la continuità dell'attività commerciale.

L'azionariato dei dipendenti contribuisce a generare benefici per i lavoratori, la competitività aziendale e lo stesso territorio, e per questo la Commissione Europea ha inserito la partecipazione dei lavoratori come

## II. L'IMPORTANZA DEL MODELLO DI GOVERNANCE E DEI PRINCIPI DI TRASPARENZA PER PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI COME ELEMENTO COMPETITIVO

elemento fondamentale della corporate governance.

Tuttavia, il successo dei modelli di partecipazione dipende da diversi fattori, che investono la fiducia e la corresponsabilità di tutte le parti che giocano ruoli vitali.

### CREARE AMBIENTI AFFIDABILI

La chiave fondamentale per il successo della governance basata sulla partecipazione è senza dubbio la creazione di ambienti affidabili.

Una gestione efficace della comunicazione può generare e migliorare la fiducia in un determinato contesto. La comunicazione ha il potere di influenzare gli individui e la capacità di generare e mantenere la fiducia, e anche di perderla quando ci sono incongruenze tra parole e azioni, o quando i messaggi sono percepiti come promesse irraggiungibili o con connotazioni manipolative. La relazione tra comunicazione e fiducia dipenderà dall'efficienza della comunicazione nel progettare le sue strategie e i suoi messaggi.

L'affidabilità ha dimostrato di essere uno dei beni immateriali più apprezzati e completi per aziende e istituzioni, che richiedono strategie di comunicazione più specifiche e complesse.

### GOVERNANCE E ORGANI DI RAPPRESENTANZA DEI LAVORATORI

Dalla metà degli anni '70 è emersa una serie di iniziative diverse nei diversi paesi dell'UE per promuovere la partecipazione dei lavoratori e garantire maggiori livelli di democrazia nei rapporti di lavoro. Questa transizione richiede indubbiamente la creazione di un contesto di relazioni di lavoro più cooperativo, basato sulla fiducia reciproca. Ma è rilevante evidenziare che la ricerca di questi contesti non nega l'esistenza di interessi conflittuali come paradigma sottostante a un sistema democratico. Ed è altrettanto degno di nota che l'assunzione di questa realtà è compatibile con la ricerca di pratiche e strumenti che consentano di incanalare più efficacemente il conflitto, puntando sull'individuazione, sul chiarimento e sulla gestione, ove applicabile, degli interessi comuni delle parti.

La partecipazione alla gestione aziendale è sempre rimasta al di fuori delle competenze degli organi di rappresentanza unitaria, fermo restando che, per l'importanza di determinate scelte aziendali in termini di evoluzione del lavoro o di futuro dell'impresa, la legge ha previsto un divieto di procedura di consultazione preliminare obbligatoria e che è generalmente obbligatorio fornire determinate informazioni ai rappresentanti dei lavoratori.

Questo modello è concettualmente diverso dalla cogestione, dove i lavoratori sono integrati nell'impresa per partecipare

attivamente al processo decisionale attraverso decisioni congiunte o schemi di gestione condivisa.

Il modello di cogestione indica maturità nei rapporti di lavoro e nei modelli di governance, aiuta a superare l'attuale quadro dei rapporti di lavoro instaurando rapporti di fiducia e maggiore comprensione tra le parti

e aiuta a passare da un modello basato sul confronto ad uno basato sulla cooperazione, sulla trasparenza, sul processo decisionale congiunto e sulla corresponsabilità che questo comporta. Questo è il modello a cui dobbiamo aspirare per migliorare il modello di governance e raggiungere una maggiore competitività aziendale.

**III.**

**APPROFONDIMENTI**

**SUI PAESI >**

# BULGARIA

QUESTO CAPITOLO È STATO SCRITTO DA YULIYA SIMEONOVA E  
ASSIA GONEVA.

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: BULGARIA

#### 1. POLITICHE NAZIONALI

##### 1.1 Politica statale a favore del coinvolgimento dei dipendenti nella ristrutturazione

###### Il diritto all'informazione e alla consultazione

Il riconoscimento del diritto all'informazione e consultazione è previsto dal Codice del lavoro<sup>5</sup>. I rappresentanti per l'informazione e la consultazione dei lavoratori e dei dipendenti sono assegnati ai sensi dell'art. 7a. (\*) (nuovo - SG 48/06, in vigore dal 01.07.2006) (1) (suppl. - SG 7/12). Nelle imprese, comprese le agenzie di lavoro interinale, con 50 e più lavoratori e dipendenti, nonché in unità organizzative ed economicamente separate di impresa con 20 e più lavoratori e dipendenti, l'assemblea elegge tra i suoi membri i rappresentanti dei lavoratori e dei dipendenti per lo svolgimento dell'attività di informazione e consultazione di cui all'art. 130c e 130d. L'assemblea generale può attribuire le funzioni di cui al par. 1 ai rappresentanti, determinati dagli organi direttivi delle organizzazioni sindacali, ovvero ai rappresentanti dei lavoratori e dei dipendenti di cui all'art. 7, par. 2.

Secondo l'art. 130. (nuovo, SG 25/2001; nuovo - SG 48/06, in vigore dal 01.07.2006)

(1) Il datore di lavoro è tenuto a fornire le informazioni richieste dalla legge, dalle organizzazioni sindacali e dai rappresentanti dei lavoratori e dipendenti ex art. 7 e 7a presso l'impresa, nonché per condurre consultazioni con loro.

(2) Il datore di lavoro fornisce informazioni, consultazioni e coordinamento solo alle organizzazioni sindacali o solo ai rappresentanti dei lavoratori e dei dipendenti di cui all'art. 7, par. 2 nei casi, previsti dalla legge, nel caso in cui non vi siano organizzazioni sindacali o rappresentanti di cui all'art. 7, par. 2 nell'impresa o alcuni di essi rifiutino di partecipare alla procedura di informazione e consultazione.

(3) Le organizzazioni sindacali e le rappresentanze dei lavoratori e dei dipendenti di cui all'art. 7 e 7 bis sono tenuti a informare i lavoratori e i dipendenti delle informazioni ricevute dal datore di lavoro, nonché a prendere in considerazione il loro parere nello svolgimento delle consultazioni.

(4) I lavoratori hanno diritto a informazioni tempestive, affidabili e comprensibili sulla situazione economica e finanziaria del datore di lavoro, in quanto è importante per i loro diritti e doveri in materia di lavoro.

(5) Tramite un contratto collettivo, il datore di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori possono anche negoziare misure pratiche di informazione e consultazione, oltre a quelle previste dalla legge.

Le procedure di informazione e consultazione sono in linea con le direttive dell'Unione Europea, la Carta Sociale Europea e la Convenzione ILO n. 158 del 1982.

<sup>5</sup> [https://www.mlsp.government.bg/index.php?section=CONTENT&l=359&lang=\\_eng](https://www.mlsp.government.bg/index.php?section=CONTENT&l=359&lang=_eng)



## 1.2 Economia sociale e solidale in Bulgaria

### Quadro politico e legislativo

Il concetto nazionale sull'economia sociale è stato adottato dal Consiglio dei ministri nell'aprile 2012 seguito dai piani d'azione sull'economia sociale 2014- 2015, 2016-2017, 2018-2019 e 2020-2021, adottati dal Consiglio dei ministri e da un gruppo di lavoro interistituzionale permanente insieme al ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali (da luglio 2014).

La Legge sulle imprese sociali e solidali, SG. 91 del 02.11.2018, prevede le relazioni pubbliche connesse all'economia sociale e solidale, le tipologie di soggetti e le misure per la promozione e le condizioni e le modalità dell'attività delle imprese sociali.

Ha lo scopo di promuovere lo sviluppo di un'economia sociale e solidale come ramo dell'economia con regole speciali per: miglioramento dell'accesso al lavoro e alla formazione per acquisire o migliorare la qualifica professionale volta ad elevare il tenore di vita; la creazione di condizioni per il sostegno dell'inclusione sociale e dello stile di vita indipendente; riduzione delle disuguaglianze sociali e sviluppo territoriale sostenibile. La legge: introduce definizioni legali; adotta misure di incoraggiamento; porta a migliori informazioni statistiche; si riferisce alle categorie di imprese sociali e gruppi vulnerabili di persone nell'ambito dell'imprenditoria sociale.

### Legge sulle imprese sociali e solidali (2018)

L'economia sociale e solidale è una forma di imprenditorialità finalizzata a una o più attività sociali e/o obiettivi sociali, anche mediante la produzione di beni vari o la prestazione di servizi in collaborazione con autorità statali o locali, o in autonomia.

I principi dell'economia sociale e solidale sono: 1. priorità degli obiettivi sociali rispetto a quelli economici; 2. associazione di pubblica utilità e/o collettiva; 3. pubblicità e trasparenza; 4. indipendenza dalle autorità statali; 5. partecipazione dei soci, lavoratori o dipendenti alle decisioni gestionali.

I soggetti dell'economia sociale e solidale comprendono le cooperative, le persone giuridiche senza fini di lucro che operano per la pubblica utilità e le imprese sociali.

Le imprese sociali devono essere di Classe A e Classe A+ a secondo dei requisiti che soddisfano siano: impegnati in un'attività sociale che produce valore aggiunto sociale determinato secondo una metodologia emanata dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali; gestiti in modo trasparente con la partecipazione dei soci, dei lavoratori o dei dipendenti all'assunzione delle decisioni secondo una procedura stabilita dallo statuto, dagli statuti o da altro atto statutario; il saldo finanziario positivo dell'impresa al netto delle imposte per l'ultimo periodo riportato deve essere speso oltre il 50% e non meno di BGN 7.500 per attività o scopi sociali; non meno del 30% e non meno di 3 delle persone impiegate

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: BULGARIA

nell'impresa alla data di inizio dei rapporti di lavoro legali devono appartenere ai gruppi vulnerabili; le imprese sociali di classe A+ soddisfano i requisiti o le condizioni per un'impresa sociale di classe A. Il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e le Amministrazioni locali incoraggiano i soggetti dell'economia sociale e solidale, e forniscono il sostegno.

La legge sulle imprese sociali e solidali copre i seguenti gruppi vulnerabili: a) persone con disabilità permanente; b) disoccupati di lunga durata idonei a ricevere l'aiuto sociale mensile secondo la normativa in materia di Assistenza Sociale e il Regolamento di Attuazione dello Stessa; c) soggetti di età inferiore a 29 anni senza precedenti esperienze professionali; d) le persone ospitate al di fuori del proprio nucleo familiare secondo la procedura di cui all'art. 26 della legge sulla protezione dei minori, anche dopo che l'alloggio è terminato; e) disoccupati over 55 iscritti alla Direzione della Borsa del Lavoro; f) le persone che allevano figli con disabilità permanente e ricevono aiuti ai sensi dell'articolo 8e della legge sugli assegni familiari per l'infanzia; g) le persone che hanno scontato una pena detentiva per un periodo non inferiore a 5 anni la cui pena è terminata negli ultimi tre anni dall'assunzione; h) persone con dipendenza da alcol o droghe che abbiano concluso con successo una cura o un programma di riabilitazione psicosociale negli ultimi due anni prima dell'assunzione in un posto di lavoro, attestato da un documento rilasciato dalle persone presso le quali è

avvenuto il trattamento di riabilitazione psicosociale; i) le persone senza dimora ai sensi del comma 1 del § 1 delle Disposizioni integrative; j) stranieri a cui è stato concesso asilo in Bulgaria in base alla procedura della legge in materia di asilo e rifugiati negli ultimi 3 anni dopo l'occupazione; k) persone a cui è stato concesso lo status di protezione speciale in base alla procedura prevista dalla legge sulla lotta alla tratta di esseri umani; l) le persone vittime di violenza domestica ai sensi della legge sulla protezione dalla violenza domestica.

La piattaforma elettronica/cluster digitale è un approccio innovativo che combina negozio online e social network! Valorizza i partecipanti per offrire i propri beni e servizi in modo facile e accessibile, per cercare una comunicazione personale con i clienti attuali e futuri, per trovare una forza lavoro adeguata e altamente qualificata, per ampliare gli orizzonti dell'imprenditorialità aziendale e per essere sempre al passo con informazioni aggiornate del paese e dell'estero.

La legge prevede un distintivo Marchio di certificazione "PRODOTTO DI UN'IMPRESA SOCIALE" per gli iscritti al Registro delle imprese sociali nella Repubblica di Bulgaria. Valore aggiunto della Legge sulle Imprese Sociali e Solidali nel campo di: occupazione; coesione sociale; lo sviluppo della democrazia; innovazione sociale e sviluppo locale.



### **Legge sulle cooperative (1999)**

Importante riconoscimento giuridico delle cooperative come tipo di impresa sociale è contenuto nella Legge sulle cooperative, che è stata sviluppata con il coinvolgimento attivo delle unioni cooperative nazionali<sup>6</sup>.

L'Unione Nazionale delle Cooperative di Produttori Lavoratori (NUWPC)<sup>7</sup> ha una storia di 125 anni e una rappresentanza nazionale. È affiliata a International Cooperative Alliance, CICOPA, Cooperatives Europe, CECOP-CICOPA Europe. Include 212 cooperative di tutte le regioni del paese, 30 cooperative specializzate di persone con disabilità, 14 unioni regionali e più di 7 800 soci cooperativi.

Nel 2013, il NUWPC ha avviato una politica di approfondimento della cooperazione con i comuni bulgari. Ad oggi, l'Unione ha concluso accordi con più di 24 comuni in Bulgaria, incluse tutte le principali città regionali.

Dal 2018, su iniziativa del NUWPC, è stato avviato lo svolgimento di Forum regionali per l'imprenditoria sociale nell'ambito del Piano di economia sociale del Consiglio dei ministri della Repubblica di Bulgaria. Sono condotti in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

### **2. 2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI**

Il ruolo è previsto dagli articoli 123, 130a, 130b del Codice del lavoro (sezione II)<sup>8</sup>.

Il codice del lavoro, (articolo 123) copre diversi trasferimenti d'impresa, compreso il trasferimento di beni.

Il datore di lavoro che trasferisce l'attività dovrebbe presentare le informazioni almeno 2 mesi prima di avviare un cambiamento, e in ogni caso almeno 2 mesi prima che i dipendenti siano direttamente interessati dal cambiamento delle condizioni di lavoro e dei rapporti di lavoro.

### **3. SITUAZIONI DI CRISI RISOLTE CON IL COINVOLGIMENTO ATTIVO**

#### **L'agricoltura bulgara nella transizione verso il nuovo ordine economico e sociale**

L'agricoltura è un settore tradizionale per la Bulgaria. Era di importanza strategica non solo perché forniva sicurezza alimentare, ma anche perché forniva lavoro e reddito a un'ampia fetta della popolazione.

Lo stato, nelle condizioni di proprietà privata prima della seconda guerra mondiale, non era in grado di aiutare i contadini a coltivare la terra in modo moderno e ad aumentarne la fertilità. Non c'erano attrezzature, nessuna irrigazione industrializzata delle colture, i fertilizzanti minerali non erano affatto conosciuti e le varietà di colture coltivate avevano un basso potenziale.

6 <http://www.coopilot-project.eu/wp-content/uploads/2017/10/National-Report-BULGARIA-COOPilot.pdf>  
7 [www.uniontpk.com](http://www.uniontpk.com)

8 <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/legislation/bulgaria-staff-information-and-consultation-on-business-transfers>

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: BULGARIA

Durante il periodo del socialismo (1944-1989) la Bulgaria ha ottenuto risultati molto importanti e riconosciuti nella produzione agricola e animale, posti su basi scientifiche. In quel periodo, vennero fondate aziende agricole cooperative, si cooperava e si coltivava la terra con macchinari all'avanguardia. Vennero costruiti moderni allevamenti di pollame, di mucche, di suini, complessi intercooperativi per l'ingrasso dei vitelli, con oltre 14 milioni di animali. Venne portata avanti un'importante opera di bonifica su larga scala: furono costruite 638 dighe, rendendo la Bulgaria il terzo paese più grande del mondo dopo gli Stati Uniti e il Giappone in termini di quota di terra irrigata.

Adeguate spazio venne dato allo sviluppo delle scienze agrarie, alla chemizzazione della produzione, all'introduzione di moderne varietà di piante e specie animali. Lo stato stava anche adottando misure su larga scala per il personale: 22.464 specialisti con istruzione superiore lavoravano nel settore. C'era anche una scienza agraria ben funzionante e organizzata con prodotti scientifici di livello mondiale. Il 30% delle esportazioni della Bulgaria erano prodotti agricoli. Il Paese era all'avanguardia nella produzione di cereali, latte e prodotti a base di carne a livello europeo e mondiale.

Il mutamento delle condizioni socio-economiche e politiche del nostro Paese dopo il 1990 ha segnato l'inizio della transizione da uno stato regolato ad un'economia di mercato.

Su invito del governo, un team di specialisti statunitensi e bulgari ha sviluppato un piano di riforma. In base a esso, la Bulgaria è stata l'unico paese al mondo a liquidare la sua agricoltura e a realizzare una devastante privatizzazione chiamata "riforma agraria".

La riforma agraria è iniziata con la restituzione dei terreni ai precedenti proprietari e ai loro eredi. Così, la terra agricola cooperativa è stata suddivisa in più di 6 milioni di appezzamenti di terreno; un processo che è durato circa dieci anni e costato allo Stato diversi miliardi di BGN. In soli tre anni, i "consigli di liquidazione" creati allo scopo hanno causato perdite all'industria per 200 miliardi di BGN.

Il periodo di liquidazione è stato caratterizzato dalla distruzione, dal saccheggio e dalla vendita di ciò che era stato creato: edifici, flotta di trattori, animali da fattoria e colture permanenti. I presidenti delle strutture agricole sono stati licenziati, l'operato dell'assemblea generale è stata interrotto e i governatori e i consigli di controllo nominati consigli di liquidazione.

Insieme alla distruzione e alla devastazione, i consigli di liquidazione hanno dato il via a licenziamenti di massa. Fino al 1989 c'erano 789.000 dipendenti nel settore e tutti lavoravano con un contratto di lavoro (100%). In soli due anni, dal 1992 al 1994, sono stati licenziati 400.000 lavoratori.

Fino al 1989 il salario rappresentava il 91% del salario medio nazionale, anche nel 1990

era del 12% al di sopra del livello medio e successivamente è sceso al 67%.

Tutti coloro coinvolti nell'agricoltura hanno affrontato l'oscurità e l'incertezza: nessuna opportunità di lavoro, vivendo in una piccola città o in un villaggio che non offre attività diverse dall'agricoltura. Non c'erano sussidi di disoccupazione per loro e hanno dovuto decidere rapidamente come sopravvivere per fornire condizioni di vita di base ai loro figli, alla famiglia e ai genitori malati. Una delle opzioni era quella di andare all'estero e lavorare illegalmente. La maggior parte di loro è andata in Grecia, Spagna e Italia. Molti economisti, ingegneri zoologici, agronomi sono diventati assistenti e addetti alle pulizie: le moderne Cenerentola d'Europa. L'altra possibile via d'uscita per loro era diventare agricoltori, correre il rischio dell'imprenditorialità.

Nel processo di liquidazione, in molti luoghi del paese la gente si è organizzata e si è opposta a questo processo devastante. Hanno deciso di preservare quel poco che restava intraprendendo la costituzione di nuove unità produttive ed economiche, le cooperative agricole. Sono state create come istituti economici per i proprietari di terreni e altre proprietà agricole al fine di produrre prodotti e fornire servizi per soddisfare esigenze economiche e sociali personali ma anche generali.

Le storie della Cooperativa Agricola "Niva-93" e della Cooperativa Agricola "December 16th" sono un esempio lampante di come i lavoratori stessi si siano assunti la responsabilità di organizzare e gestire nuove forme di produzione agricola e di occupazione.

## 4. CASI DI STUDIO

### 4.1 Niva-93<sup>9</sup>

#### PROFILO AZIENDALE

##### Tipo di processo

Nasce durante il processo di ristrutturazione delle relazioni e della proprietà agricole in Bulgaria, la liquidazione delle aziende agricole e dei complessi agroindustriali esistenti durante il periodo del socialismo

##### Allocazione

Professore Ishirkovo Village, regione di Silistra (nord-est della Bulgaria)

##### Attività precedente

Agricoltura, arboricoltura e altre produzioni agricole nella forma giuridica dell'unità economica esistente durante il socialismo

##### Attività corrente

Produzione e vendita di colture (frumento, mais, girasole), produzione di sementi, coltivazione di colture perenni (albicocche, susine, pesche, ciliegie), oleaginose, apicoltura, commercio sui mercati locali, nazionali e internazionali

##### Data della fondazione

09.01.1993

##### Numero di dipendenti al momento della costituzione

29 dipendenti a tempo pieno, con 184 fondatori

##### Numero di dipendenti attuale

130 posti di lavoro - 30 nel commercio e i restanti 100 nell'agricoltura

##### Numero di soci al momento della costituzione

184 fondatori, proprietari di terreni, inventario e capitale sociale e 396 membri

##### Forma giuridica

Cooperativa agricola

##### Fatturato (Dic.2019)

N/D

##### Sito web

La cooperativa non ha un sito web (e-mail: zk\_niva93@abv.bg)

##### Referente

Velika Stoilkova



<sup>9</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Svetla Vasileva e tradotto da Yuliya Simeonova (CITUB).



### **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Espansione del seminativo a oltre 7400 ettari di terreno assolutamente fertile e oggetto di attività: produzione di 12 tipi di colture e produzione di sementi, anche per i mercati internazionali.

### **Descrizione del processo**

Creazione di un comitato di iniziativa, che organizza e tenga un'Assemblea Costituente per la costituzione della Cooperativa Agricola "Niva-93" con 184 soci fondatori, proprietari di terreni, magazzino e capitale sociale di 6.610 euro.

### **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

Organizzazione della produzione attraverso un nuovo tipo di rapporto, che riunisce proprietari terrieri poveri e piccoli e altri beni (macchine, animali, inventario, capitale, ecc.) che prima erano impiegati nella Stessa industria. Si uniscono secondo la legge sulle cooperative sul principio: 1 azione - 1 voto nella gestione.

### **Principali barriere**

Situazione politica ed economica complessa nel Paese, iperinflazione sopra il 3000% e 5 fallimenti bancari in 1 settimana nel 1997, seguiti da denominazione e introduzione del Currency Board (comitato valutario), anni di cattivo clima, mancanza di mercati e prezzi di acquisto bassi.

### **Fattori di successo**

Organizzazione sindacale, programma sociale, investimenti coraggiosi, creazione di posti di lavoro; lavorare su progetti europei, attrezzature ad alte prestazioni e sviluppo continuo, inclusi assistenti, agronomi ed economisti; appartenenza all'Associazione delle Cooperative Agricole; l'entrata della Bulgaria nell'UE.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

Ripristina una struttura e una produzione a cui le persone sono state attaccate, impedisce lo spopolamento degli insediamenti, crea occupazione per i residenti del territorio, soddisfa le esigenze del mercato con 12 tipi di colture e altri prodotti, sviluppa una seria attività educativa sociale e culturale nella zona.

### **Trasferibilità**

La legge sulle cooperative consente la creazione di strutture produttive in quasi tutti i settori della produzione e dei servizi, autorizzando tutti i soggetti coinvolti sul principio di 1 azione - 1 voto nella gestione.

## 4.2 December 16th<sup>10</sup>

### PROFILO AZIENDALE

#### Tipo di processo

Patrimonio, ristrutturazione

#### Allocazione

Villaggio di Garvan, comune di Sitovo

#### Attività precedente

Agricoltura in altre forme giuridiche e di proprietà

#### Attività corrente

Produzione agricola, grano, mais, frutteto, gestione di impianti di stoccaggio del grano, essiccatoi, ecc.

#### Data della fondazione

16.12.1992

#### Numero di dipendenti al momento della costituzione

450 soci della cooperativa

#### Numero di dipendenti (2019)

629 soci della cooperativa

#### Numero di soci al momento della costituzione

450

#### Forma giuridica

Cooperativa agricola

#### Fatturato (Dic. 2019)

N/D

#### Sito web

[www.zk-16dekemvri.com](http://www.zk-16dekemvri.com)

#### Referente

Ivan Dobrev



<sup>10</sup>Questo caso di studio è stato preparato da Yuliya Simeonova e Assia Goneva (CITUB).



### **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Cooperazione sul principio 1 azione - 1 voto nella gestione; terreni acquistati e affittati, una gamma ampliata di colture, acquisto di nuove attrezzature, fornitura di servizi; mantenimento di esperti meccanici, ingegneri, economisti.

### **Descrizione del processo**

1992 - 2000: bassi rendimenti, perdita di terreni, passività verso le banche, la Cooperativa rischiava il fallimento; La decisione: nuovo Consiglio Direttivo e Cooperativo, persone con grande esperienza organizzativa e professionale, ambizione dei soci della Cooperativa Agricola di salvare la cooperativa, il terreno e l'inventario. Solo per l'esercizio 2000-2001, 72 riunioni.

Due programmi di riabilitazione nel 2000 e nel 2003 con l'assunzione di manodopera aggiuntiva; lavorazione manuale delle aree territoriali; riduzione degli stipendi del personale; difficile battaglia con le passività bancarie (oltre 820.000 BGN).

- 2008-2014: programma Innovazione e Modernizzazione.
- 2008-2014: acquisto di macchine agricole ad alto contenuto tecnologico e produttivo.
- 2016-2021: programma di sviluppo sostenibile 2016-2021.
- Incentivi efficaci per la qualificazione dei lavoratori nei processi produttivi di base (semina e raccolta).

### **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

Argomento arricchito dell'attività: produzione e vendita di prodotti agricoli e fornitura di servizi agricoli sul territorio attraverso un'officina e

un magazzino ricambi, un magazzino per la lavorazione dei prodotti. Un serio investimento in attrezzature all'avanguardia. Costruzione di un magazzino. Produzione e vendita di cereali e oleaginose.

### **Principali barriere**

1992-2000: bassi rendimenti, perdita di terreni, passività verso le banche, la Cooperativa rischiava il fallimento; sfide climatiche.

### **Fattori di successo**

Acquisto di attrezzature nuove, moderne e ad alta tecnologia, terreno di proprietà (395 acri), costruzione di edifici e strutture per oltre 12,5 milioni di BGN (silos, essiccatoi, frutteto con irrigazione a goccia, uso di apparecchiature di elaborazione automatica all'avanguardia e dispositivi di localizzazione, ecc., incentivi efficaci per la qualificazione dei lavoratori nei processi produttivi di base, alte rese di grano e mais).

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

L'azienda dà lavoro a 629 persone locali; ampia attività sociale, ricreazione e riabilitazione per i lavoratori; un graduale aumento dei salari; aumento degli affitti ai proprietari di terreni e inventario; lavoro per le giovani famiglie del villaggio; sostegno a persone anziane e sole; sostegno al centro comunitario locale e alle arti amatoriali.

### **Trasferibilità**

La cooperazione è una formula che può essere applicata con successo in diversi settori produttivi. Consente ai dipendenti di prendere decisioni di sviluppo basate sul principio di 1 azione - 1 voto.

**III.**

**APPROFONDIMENTI**

**SUI PAESI >**

# FRANCIA

**QUESTO CAPITOLO È STATO SCRITTO DA  
MELINDA KELEMEN (DIESIS NETWORK).**

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: FRANCIA

#### 1. POLITICHE NAZIONALI

La Francia è stata la prima in Europa a sviluppare il concetto di 'economia sociale' negli anni '70 ed è ancora ampiamente riconosciuto nel paese. Negli ultimi anni, in Francia si è assistito a un numero crescente di nuove cooperative di lavoro e di altre forme di imprese gestite dal lavoro. L'occupazione creata dalle cooperative di lavoro è aumentata del 19% dal 2008. Le acquisizioni dei lavoratori (WBO) si sono rivelate un modo sostenibile per salvare aziende e posti di lavoro.

La legislazione nazionale crea un ambiente favorevole alle cooperative di lavoro. La legge francese sull'economia sociale e solidale (ESS), adottata nel 2014, mira ad aiutare le acquisizioni di imprese e a fornire uno strumento per i dipendenti che intraprendono l'acquisizione di una società.

#### 2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI

Secondo la relazione di un progetto congiunto dei sindacati sull'economia sociale<sup>11</sup>, i sindacati e le cooperative di lavoro di solito condividono alcuni obiettivi e valori, ma il rapporto tra loro in generale può essere spesso problematico in Francia. I sindacati francesi hanno accolto con favore l'iniziativa per la legge in materia di Economia Sociale e Solidale (ESS)<sup>12</sup> e hanno

partecipato al dialogo per l'elaborazione e l'attuazione del disegno di legge. I sindacati in generale sono favorevoli quando si tratta di creare nuove cooperative, in particolare a livello regionale. I sindacati hanno svolto un ruolo cruciale in molti casi (ad esempio, la cooperativa Helio Corbeil o Fontanille). In entrambi i casi, i sindacati (CGT e CFDT) hanno supervisionato le acquisizioni dei lavoratori delle imprese fallite.

Nel caso delle cooperative Helio Corbeil o Fontanille i lavoratori hanno investito il loro sussidio di disoccupazione e l'indennità nella capitalizzazione di queste cooperative. I sindacati insieme a CGScop li hanno aiutati introducendo strategie industriali e business plan per essere sostenibili nel lungo termine. Anche i sindacati hanno utilizzato il loro contatto con le autorità pubbliche, ma la "dinamica partecipativa" è ciò che ha contato di più. La formazione per diventare socio della cooperativa è stata oggetto di grande attenzione. Nel caso di Helio Corbeil ci sono voluti 18 mesi per essere formati e ammessi come membro. Inoltre, tutti i lavoratori delle cooperative di nuova costituzione erano soci e sindacalizzati. Sono state mantenute le condizioni di lavoro nelle precedenti imprese, mentre i processi produttivi sono stati organizzati secondo una rinnovata flessibilità ed efficacia che sembravano mancare nella precedente gestione.

#### 3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA

##### 3.1 Ecosistema verso il trasferimento d'impresa

In Francia, l'ecosistema supporta i processi WBO: il movimento cooperativo locale è

<sup>11</sup> Sindacati e cooperative di lavoro in Europa: Una relazione vincente (Massimizzazione del potenziale sociale ed economico nelle cooperative di lavoro) [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms\\_234169.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_234169.pdf)

<sup>12</sup> Legge n. 2014-856 del 31 luglio 2014 in materia di economia sociale e solidale



forte, il movimento sindacale e la solidarietà dei lavoratori hanno anche una lunga storia, il contesto legale incoraggia i dipendenti a utilizzare soluzioni di buyout e la consapevolezza generale della soluzione WBO è relativamente alta. Il governo sostiene anche l'economia sociale, il ministero per la transizione ecologica e inclusiva, in collaborazione con il ministero dell'Europa e degli affari esteri, ha istituito un'iniziativa Global Alliance - il patto per l'impatto nel 2019<sup>13</sup>.

Dati decenti e recenti sulle SEE e, più in particolare, le cooperative di lavoro in Francia non sono facili da reperire. In media, le SSE rappresentano oltre il 10% dell'occupazione totale nell'economia con 2,3 milioni di lavoratori retribuiti (9,9% dell'occupazione totale in FTE).

L'SSE è diffusa in tutte le regioni della Francia ed è considerato un'importante forza economica.

In Francia, *Société cooperative et participative (SCOP)* è il modello di lavoro delle cooperative. Una SCOP è un'impresa cooperativa in cui i dipendenti possiedono la maggioranza del capitale (min. 51 %) e hanno il potere decisionale. I dipendenti eleggono il gruppo dirigente, partecipano attivamente al processo decisionale, gestiscono l'azienda e ne condividono gli utili, in conformità con i principi economici democratici delle cooperative.

Secondo il diritto commerciale francese, una SCOP può essere costituita come SA (*société*

*anonyme*) - società per azioni, SARL (*société à responsabilité LIMITED*) - società a responsabilità limitata o SAS ("*société par action simplifiée*", - società a responsabilità limitata per azioni). Secondo Les Scop (la Confederazione Generale delle Cooperative di Lavoro Scop in Francia), nel 2017 il settore contava 3.177 cooperative di lavoro con un fatturato di 5 miliardi di euro. Oltre 4.000 nuovi posti di lavoro sono stati creati da cooperative di lavoratori (SCOP) e cooperative multi stakeholder (SCIC). Circa 2.400 di questi sono nati da cooperative che hanno ampliato le proprie attività, mentre altri 1.600 posti di lavoro sono stati generati da cooperative di nuova costituzione. Delle 300 cooperative di nuova costituzione, 156 erano cooperative di lavoratori e 134 erano cooperative multi-stakeholder. Le cooperative multi-stakeholder sono di proprietà dei lavoratori, così come di altre parti interessate, quali clienti membri o fornitori. Nel 2017 ci sono state 741 cooperative multi-stakeholder in tutto il paese, il 15,6% in più rispetto al 2016. La loro forza lavoro ammonta a quasi 7.000 dipendenti. Le cooperative di lavoro e multi-stakeholder hanno un alto tasso di sopravvivenza, con il 67% delle cooperative che ha superato i primi cinque anni di attività (la media nazionale delle società diverse dalle cooperative è del 60%). Il settore dei servizi è il più dinamico: il 40% dei posti di lavoro è generato da cooperative in questo settore. Le cooperative industriali, edili e di servizi rappresentano l'82% del fatturato totale del movimento. Anche le cooperative di energia e ambiente e le cooperative di vendita al dettaglio hanno visto crescere il proprio fatturato del 16,4% e 11,6%, rispettivamente. Il settore delle cooperative svolge un ruolo chiave in Francia,

---

13 Nuova Alleanza Globale per l'Economia Sociale e Solidale e l'Economia Inclusiva <https://www.gouvernement.fr/en/new-global-alliance-for-the-social-and-solidarity-economy-and-the-inclusive-economy>

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: FRANCIA

contando su 23.000 imprese che danno lavoro a un milione di persone. Queste hanno un fatturato congiunto di 320 miliardi di euro.

Il settore delle cooperative svolge un ruolo chiave in Francia, contando su 23.000 imprese che danno lavoro a un milione di persone. Queste hanno un fatturato congiunto di 320 miliardi di euro.

#### 3.2 Attori coinvolti nei processi di successione aziendale

In Francia le WBO sono motivate da crisi aziendali o problemi di successione aziendale. Potrebbe trattarsi sia di conversione di associazioni o altri tipi di cooperative in imprese di proprietà dei dipendenti o di rilevamento quando i dipendenti rilevano imprese con difficoltà finanziarie. In Francia, i WBO tendono ad aver luogo come acquisizioni di dipendenti negoziate tra i lavoratori e i loro rappresentanti e i proprietari uscenti, il settore delle cooperative e le autorità locali o i tribunali fallimentari.

I principali attori quindi sono:

- proprietario dell'impresa,
- rappresentanti dell'azienda (amministratori),
- dipendenti,
- membri esterni (non collaboratori), ad esempio, fornendo capitale intermediario per i dipendenti,
- federazioni di imprese: Confederazione delle cooperative dei lavoratori (La Confédération générale des Scop),
- i sindacati svolgono ruoli principalmente a livello regionale.

### 4. PERCORSO E MECCANISMI FINANZIARI

La legge francese in materia di Economia Sociale e Solidale (ESS) fornisce un quadro normativo per supportare le organizzazioni ESS tradizionali e le nuove imprese sociali.<sup>14</sup> Concede ai dipendenti delle imprese in difficoltà il diritto di essere preventivamente informati in caso di vendita o chiusura dell'attività del loro datore di lavoro per dare loro la possibilità di trasformare l'impresa in cooperativa o di avviare una nuova cooperativa. Le imprese con meno di 250 dipendenti dovranno informarli della loro intenzione di vendere con almeno due mesi di anticipo.

La legge permette anche di superare le difficoltà che la mancanza di capitale impone ai lavoratori. Le disposizioni per la costituzione di cooperative di transizione ("SCOP d'amorçage"). Se la società viene rilevata secondo il modello cooperativo, ma i dipendenti non hanno la maggioranza richiesta del capitale iniziale, la legge consente agli investitori esterni temporanei di entrare nel processo. I dipendenti mantengono ancora la maggioranza in termini di processo decisionale. Un investitore esterno potrebbe possedere oltre il 50% del capitale della società cooperativa (SCOP), ma solo per un periodo limitato di sette anni. Ciò offre ai dipendenti la possibilità di diventare azionisti di maggioranza a distanza di

<sup>14</sup> OCSE (2017), "La legge sull'economia sociale e solidale (ESS), Francia", per promuovere lo sviluppo dell'impresa sociale: Good Practice Compendium, Edizioni OCSE, Parigi  
[https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/boosting-social-enterprise-development/the-law-on-the-social-and-solidarity-economy-ss-france\\_9789264268500-10-en;jsessionid=MztPR-VSKEp2gYWMNfCb1WY88.ip-10-240-5-59](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/boosting-social-enterprise-development/the-law-on-the-social-and-solidarity-economy-ss-france_9789264268500-10-en;jsessionid=MztPR-VSKEp2gYWMNfCb1WY88.ip-10-240-5-59)



otto anni dalla trasformazione dell'impresa in società cooperativa. I lavoratori hanno quindi sette anni per ottenere la maggioranza del capitale. Se necessario, possono accedere alle riserve indivisibili a tal fine. In cambio, i membri esterni sono tenuti a vendere le loro azioni affinché i lavoratori raggiungano la proprietà del 50%.

### Strumenti finanziari aggiuntivi

Il fondo comune del buyout dei dipendenti francesi non utilizzato a pieno "FCPE de reprise" aiuta la formazione di WBO. È stato introdotto nel sistema francese di partecipazione finanziaria dei dipendenti (EFP) nel 2006 per consentire ai dipendenti di rilevare l'azienda del datore di lavoro a condizioni preferenziali. Il meccanismo è simile all'ESOP statunitense, ma non è un benefit per i lavoratori che si applica automaticamente a tutti i dipendenti (solo un terzo deve partecipare). Entrambi sono schemi di proprietà tramite negozio fiduciario come intermediario, che può utilizzare fondi presi in prestito su base di leva finanziaria, con l'obiettivo di creare l'azionariato dei dipendenti. Secondo il Rapporto 2013, questa forma è simile all'ESOP statunitense: entrambi agiscono tramite intermediari, entrambi sono soggetti a leva finanziaria ed entrambi sono schemi di partecipazione azionaria per futuri azionisti dipendenti che vanno in pensione. Nonostante ciò, l'implementazione di questo modello in Francia è stata estremamente scarsa (nel 2012 sono stati segnalati solo 2 FCPE). Il nuovo codice del lavoro del 2018 prevede anche un po' di spazio per i lavoratori per effettuare acquisizioni.

## 5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE

### 5.1 Elementi chiave

Ci sono diversi elementi:

- l'ecosistema di supporto sembra essere un must
- rigorosa pianificazione a lungo termine
- disponibilità delle fonti finanziarie
- persone dedicate al processo
- training

### 5.2 Barriere chiave

- informazioni mancanti sui WBO come reale alternativa
- mancanza di fonti finanziarie
- mancanza di dedizione a lungo termine delle persone
- mentalità da dipendente a proprietario

## 6. RISCHI

Ci sono diversi rischi/errori che le aziende devono evitare per avere un processo di trasferimento aziendale di successo e di una lunga durata e questi non sono diversi da quelli di altri paesi:

- informazioni mancanti sui WBO come reale alternativa
- mancanza di fonti finanziarie
- mancanza di dedizione a lungo termine delle persone
- mentalità da dipendente a proprietario

### 7. CASI DI STUDIO

#### 7.1 Quonex Alsatel<sup>15</sup>

##### PROFILO AZIENDALE

###### Tipo di processo

Subentro (dopo la liquidazione)

###### Allocazione

Francia

###### Attività precedente

Soluzioni di telecomunicazioni aziendali e comunicazione unificata

###### Attività corrente

Stessa

###### Data di costituzione

2018 (l'azienda è stata originariamente fondata nel 1947)

###### N. di dipendenti precedente

120

###### N. di dipendenti alla costituzione

47

###### N. di dipendenti attuale

66

###### N. di soci alla costituzione

37

###### N. di soci attuale

4 (prima della costituzione, poi 1)

##### Forma giuridica

SCOP

##### Fatturato

7 milioni di euro nel 2019 e 7,4 milioni di euro nel 2020

##### Sito web

<https://www.quonex.fr/>

##### Referente

Enis Muslic



---

<sup>15</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Paul Hammoud e Luca Pastorelli e curato da Melinda Kelemen (Diesis Network).



## **Background**

Nel 1947 nasce ALSATEL, Société Alsacienne et Lorraine de Télécommunications et d'Electronique. Nel 2007 il Gruppo EIFFAGE ha acquisito il 100% delle azioni di Alsatel e TTE Transel (fondata nel 1958). Nel maggio 2016 la holding Quantum Capital Partners ha acquisito il 100% delle azioni di Eiffage Energie Communications, Réseaux et Sécurité (cambio denominazione in ALSATEL nel 2011) e Sécurité e Eiffage Energie Réseaux et Télécom (denominazione anch'essa cambiata nel 2011), che sono diventate Quonex.

Nel dicembre 2017, Quonex IDF è stata posta in liquidazione giudiziaria presso il tribunale di Bobigny e tutti i dipendenti sono stati licenziati. Di conseguenza, alcune attività (contratti di manutenzione) sono state riacquisite da Foliatteam e ITC Ariane.

A maggio 2018 in Quonex GE è stato attivato un piano di mobilità che prevedeva partenze volontarie e cessazioni convenzionali (circa 30 persone). Nel luglio 2018, Quonex Grand Est è stata posta in amministrazione controllata, poi in liquidazione con procedimento il 10 settembre 2018. Gli impiegati hanno rilevato le attività di telefonia e dati, applicazioni, attività di operatore e sicurezza sotto forma di società cooperativa che è diventata Quonex Alsatel.

Il mercato delle telecomunicazioni:

- sistemi di comunicazione (telefonia)

Evoluto verso:

- scambio di informazioni informatiche (dati, e-mail, video, audio...)
- avvicinare le persone e promuovere gli scambi (videoconferenza, cloud, comunicazioni unificate)
- garantire la sicurezza di beni e persone (controllo accessi, videoprotezione, congedo per malattia...)
- guadagnare velocità con la continuità del servizio (cablaggio, accesso a internet, mobilità)

La cooperativa è presente a livello regionale e ha una copertura nazionale.

I clienti Quonex sono:

- PMI ed ETI (imprese intermedie)
- settore alberghiero
- comunità
- industria
- salute
- edilizia e lavori pubblici

Settori di attività:

- telefonia e dati
- applicazioni
- sicurezza
- radio
- servizi

## **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

I dipendenti non avevano molta familiarità con il modello cooperativo poiché erano lavoratori dell'azienda. La necessità/volontà

## CASI DI STUDIO: QUONEX ALSATEL

di rilevare l'azienda li ha portati al modello SCOP attraverso l'URSCOP. Avevano pensato al modello cooperativo di condivisione ancor prima di conoscere questo modello sociale. La struttura SCOP rappresentava la soluzione per rilevare la struttura e risolvere molti problemi. Durante il processo di creazione di una società in SCOP, la preoccupazione per la trasparenza è stata molto importante. Durante il subentro si sono dovute fare delle concessioni, in particolare sull'abolizione della tredicesima mensilità e di una settimana di ferie passando quindi da 6 a 5. Ciò ha permesso di raggiungere un punto di equilibrio.

### Descrizione del processo

Le ragioni della liquidazione della società:

- costo dei servizi di supporto sovradimensionati rispetto ai servizi operativi.
- investimenti effettuati su una proiezione di gruppo -> richiedendo un tempo di cui l'azienda non disponeva (oltre 3 anni).
- elevate commissioni di supervisione e gestione in relazione alla struttura.
- costi sostenuti principalmente da Quonex Grand Est.
- le spese generali erano troppo alte.
- bassa partecipazione finanziaria del fondo di investimento Quantum Capital Partners.
- una strategia basata su una crescita esterna non realizzata.

Quando l'azienda è stata liquidata, i dipendenti licenziati hanno presentato un'offerta per avere un quadro chiaro del valore dell'azienda. Erano disposti a

investire 400.000 euro, mentre un grande gruppo voleva partecipare con 23.000 euro. Mentre quest'ultimo ha ritirato la sua offerta perché i dipendenti volevano mantenere 51 dipendenti invece di 27, il gruppo ha aumentato la sua offerta a 100.000 euro, che era comunque più conveniente per lo Stato. Anche i dipendenti Quonex l'hanno migliorata partecipando al PES da 20.000 euro. L'offerta di 420.000 euro è stata più onerosa per lo Stato, ma ha garantito il mantenimento di 47 dipendenti. Il tribunale si è quindi pronunciato a favore dei dipendenti.

Da un punto di vista legale, i dipendenti si sono lasciati licenziare e il compenso è stato investito nella società. Il capitale di 850.000 euro è stato raccolto con vari aiuti, tra cui l'aiuto della regione Grand-Est (Bourse d'Emergence).

Le argomentazioni avanzate per l'acquisizione della società da parte dei dipendenti includevano:

- lettere di accompagnamento di grandi aziende.
- lettere di impegno di 4 aziende regionali inizialmente interessate a rilevare l'azienda che infine hanno aderito allo SCOP come associate e non sono più concorrenti ma partner.

### Meccanismi utilizzati per implementare il processo

I sindacati non erano realmente coinvolti nell'acquisizione della società. Il comitato



Analisi SWOT del WBO di Quonex - Fonte: Les Scoop presentazione di Quonex

		OUR ASSETS	
		ITEMS	OUR STRENGTHS
Strengths	INTERNAL ORIGINS	Stable client base	Positive contribution to the sustainability of the cooperative
		Alsatel reputation	Acquired local and regional reputation
		Major customer support to the cooperative	Positive contribution to the sustainability of the cooperative
		Low technical turnover	Guarantee of follow-up and service quality
		Geographical proximity	Reactivity and customer satisfaction
		Pre-sales expertise	Guaranteed design of scalable solutions for customers
		Trained sales team	Continuity to support customers
		Confirmed and certified technical team	Guaranteed continuity of service
		Experienced managers in the field	Increased efficiency / maturity in decision making
		Several customer account penetration offers	Several gateways for business development
		Loyal and solid partners	Facilitates the development of the structure
		Loyal and strong partners	No operational disruption
		ITEMS	ACTION PLAN
Weaknesses	INTERNAL ORIGINS	Competence INFRA / NETWORK SECURITY Mono-constructor	Local integrator partnership became extern partner
		Enterprise Resource Planning outdated	Study for evolution with external partners
		No Software as a service (SaaS) offer (OPEX)	Study in progress for the distribution of a major operator offer
		Multisite => national clients voices	Study and exchange in progress to finalize with a national actor
		Fragile recurring income	Study in progress for distribution of major operator offer
		Difficulty in recruitment / Expertise	Mutualized competences with external partners
		Restricted access to certain public markets	Possible opening via co-contracting with external partners
		Demotivation and demobilization of employees	The cooperative has gathered and involved motivated employees
		ITEMS	OUR ASSETS
Opportunities	EXTERNAL ORIGINS	Deployment of local shops	Cooperative skills sufficient to position itself
		WiFi – LAN network potential	Proven expertise and resources for this type of solution
		Dynamics linked to the permanent evolution of WiFi standards	Expertise and resources confirmed for this type of solutions
		Cloud solution acceleration	Existing offer
		EXTERNAL THREATS IDENTIFIED AND ASSOCIATED ACTION PLAN	
		ITEMS	ACTION PLAN
Threats	EXTERNAL ORIGINS	Deployment of SaaS solutions to come by operators	Study in progress for distribution of major operator offer
		Poaching by competitor	Code of conduct with external partners

aziendale ha avuto il supporto di avvocati che hanno potuto aiutarli e indirizzarli verso l'URSCOP (unione regionale degli SCOP). C'era anche un meccanismo di sostegno/assistenza finanziaria (aiuto alla creazione ARCE, borsa di emergenza e partecipazione personale - premio di mobilità, SOCODEN (organizzazione finanziaria SCOP che ha prestato 200.000 euro in 3 anni senza alcun

compenso, dando loro il tempo di recuperare i loro fondi, a seguito della liquidazione di Quonex, per investire nello SCOP Quonex Alsatel), France Active (prestito di 200.000 euro in 3 anni), e soprattutto AFICOOP (associazione per il finanziamento delle cooperative URSCOP) che ha messo a disposizione i 420.000 euro il giorno della sentenza.

## CASI DI STUDIO: QUONEX ALSATEL

In sintesi:

- Disponibilità da parte di AFICOOP di 420.000 euro il giorno dell'udienza.
- Prestiti:
  - Organizzazione finanziaria SCOP (SOCODEN): 200.000 euro.
  - Organizzazione finanziaria France Active: 200.000 euro.
  - Banca di Credito Cooperativo: 500.000 euro per rimborsare i 420.000 euro.
- Costituzione di un capitale di 850.000 euro: indennità di mobilità, aiuto alla costituzione della società e aiuto del Conseil Général Grand Est.

La genesi del progetto cooperativo nasce da una comune ambizione umana, la creazione di un gruppo (coesione, fiducia reciproca, ecc.). I dipendenti dell'azienda lo hanno stabilito dopo un'analisi approfondita della griglia SWOT che conferisce una legittimità totale a questo progetto.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

Una struttura in forma di cooperativa ha consentito ai dipendenti di:

- evidenziare il patrimonio aziendale,
- stabilire solide partnership per correggere i punti deboli,
- rispondere alle opportunità di mercato,
- impostare piani d'azione associati ai partner commerciali.

Ulteriori vantaggi:

- mantenendo i posti di lavoro in una zona remota,
- la sfida di non delocalizzare - essere in grado di competere con aziende "più grandi",
- padroneggiando il proprio futuro professionale.

### **Trasferibilità**

Per la creazione di un'impresa è necessario disporre di una struttura che abbia un'anima, delle conoscenze, una storia e delle persone oltre che avere un supporto amministrativo.

Per la creazione, l'ingegneria, il supporto:

- avere assistenza legale,
- dare la possibilità di agire, assicurare i collaboratori,
- avere un sostegno finanziario,
- avere un supporto dal punto di vista delle risorse umane per accompagnare il team di gestione al fine di riprendere il controllo, organizzare e portare avanti un nuovo modello.

Per avere successo, la cosa più importante è avere leader carismatici che implementino il progetto e che abbiano una fonte fondamentale di legittimità.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

<https://www.quonex.fr/presentation>

9 casi studio di società cooperative (e-book edito da Les SCOP) <https://www.7switch.com/en/ebook/9782376871392>



**III.**

**APPROFONDIMENTI**

**SUI PAESI >**

# GERMANIA

QUESTO CAPITOLO È STATO SCRITTO DA  
HANS-GERD NOTTENBOHM (innovaeG).

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: GERMANIA

#### 1. POLITICHE NAZIONALI

In Germania, l'azionariato dei dipendenti è visto principalmente dal punto di vista della creazione di ricchezza e della motivazione dei dipendenti. Di conseguenza, l'attenzione per i dipendenti è sulla partecipazione agli utili e per le aziende sulla garanzia di lavoratori qualificati nelle aziende quando si considerano i piani di partecipazione azionaria dei dipendenti (ESOP). Tuttavia, vi sono sempre casi in cui, innescati da una crisi aziendale e dalla minaccia di licenziamento o addirittura di chiusura totale di un'impresa, è necessario prendere in considerazione la prosecuzione dell'attività da parte dei dipendenti o con la partecipazione dei dipendenti. Negli ultimi anni, il tema della partecipazione dei dipendenti ha acquisito importanza anche nella discussione sulla successione aziendale in assenza di successori per i titolari più anziani. Ogni anno ci sono attualmente circa 30.000 passaggi di aziende in Germania. Per questo motivo è in corso un dibattito politico su come mobilitare i dipendenti anche per rilevare le aziende in cui lavorano. Poiché le società di proprietà dei dipendenti e le cooperative di lavoro non hanno una lunga tradizione in Germania, molte campagne politiche si limitano a invitare i dirigenti dipendenti a rilevare le imprese da vecchi proprietari che sono disposti a cederle. Questa forma di management buyout (MBO) è quindi anche la forma più comune di trasferimento d'impresa ai dipendenti. L'acquisizione di aziende da parte della maggioranza o di un'ampia percentuale di dipendenti è

un fenomeno marginale in Germania. Le cooperative di lavoro, inoltre, non hanno un alto profilo nelle federazioni cooperative, nella scienza cooperativa e nel dibattito politico cooperativo. Inoltre non sono più menzionate per nome nella legge sulle cooperative dal 2006. A causa dell'esiguo numero di casi pratici, quasi nessun altro regolamento legale è stato sviluppato per l'azionariato dei dipendenti.

**Nei pochi casi in cui una società è stata continuata dalla maggioranza dei dipendenti e i dipendenti detenevano la maggioranza dei diritti di voto, sono state sviluppate soluzioni legali basate sul singolo caso.**

In queste soluzioni è stata più frequentemente scelta la partecipazione indiretta dei dipendenti attraverso un fondo e/o amministratore fiduciario.

#### 2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI

##### **2.1 Comitati aziendali**

I membri eletti del comitato aziendale (Betriebsrat) rappresentano gli interessi di tutti i dipendenti nell'impresa o sul posto di lavoro. Non è un organismo sindacale. Tuttavia, la cooperazione tra comitati aziendali e sindacati rappresentati in un dato luogo di lavoro è espressamente garantita dalla legge. I comitati aziendali possono essere formati in tutte le imprese private con almeno cinque dipendenti e sono eletti dall'intera forza lavoro. I dirigenti e l'alta direzione non sono rappresentati nel comitato aziendale. Possono candidarsi



all'elezione tutti i dipendenti che siano in servizio presso l'azienda da almeno sei mesi. I sindacati rappresentati in azienda possono presentare le proprie candidature, ma possono essere presentate anche liste di candidati indipendenti dalle organizzazioni sindacali. Il numero dei membri del comitato aziendale dipende dalle dimensioni dell'azienda. Nelle aziende con più di 200 dipendenti, un membro del comitato aziendale può essere completamente esonerato dalle sue mansioni lavorative per svolgere i compiti del comitato aziendale. I consigli aziendali hanno una serie di diritti relativi all'informazione (ad esempio, assunzione di nuovi dipendenti), alla consultazione (ad esempio, in caso di chiusura, trasferimento dell'azienda a un nuovo proprietario se si prevede una perdita di posti di lavoro) e alla codeterminazione (ad esempio, inizio e fine dell'orario di lavoro). Per quanto riguarda il trasferimento d'impresa è previsto un diritto di consultazione. Se i comitati aziendali necessitano di supporto per la consultazione con il proprietario, possono rivolgersi a esperti pagati dall'azienda. Questo diritto dei comitati aziendali, insieme al diritto all'informazione, consente ai comitati aziendali di esprimere il proprio giudizio sulla situazione economica dell'azienda.

Grazie alle loro conoscenze, i comitati aziendali sono il primo passo per il trasferimento dell'attività ai dipendenti.

## 2.2 Sindacati

I sindacati hanno il diritto di condurre contrattazioni collettive o indire uno sciopero.

Se un'impresa si trasferisce a un nuovo proprietario, come pianificato per rendere disoccupati una certa quantità di lavoratori, il sindacato può richiedere un equilibrio di interessi attraverso il quale si arriva a un pacchetto di indennità.

Negli ultimi decenni del secolo scorso i lavoratori, con l'aiuto dei sindacati, hanno utilizzato il denaro promesso per la cassa integrazione per investire in fondi. Per evitare la disoccupazione, i fondi sono stati usati per acquistare la maggioranza delle azioni della società collegata. Quello stesso anno, anche le autorità per l'impiego in Germania hanno investito in tali fondi il denaro destinato al pagamento dell'indennità di disoccupazione. In alcuni casi il piano commerciale e di ricostruzione delle aziende non ha dato vita a imprese di successo. In seguito, i sindacati hanno smesso di utilizzare tali schemi perché sostenevano che non fossero utili e comportavano il rischio di una disoccupazione successiva e della perdita delle indennità. C'era ancora la possibilità di richiedere il pagamento anticipato dell'indennità di disoccupazione individuale. Ma questo ha funzionato solo nelle microimprese senza il coinvolgimento dei sindacati. Con la riforma del diritto sociale in Germania, iniziata nel 2002, la cosiddetta capitalizzazione dell'indennità di disoccupazione è stata modificata in un regime più ristretto. Anche a causa delle crisi economiche oggi le possibilità dei sindacati di negoziare un corretto pacchetto di licenziamenti sono peggiorate.

#### **3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA**

##### **Il primo passo**

Informazione e kick-off nel comitato aziendale, se presente.

In mancanza di un comitato aziendale del gruppo di lavoro di rappresentanza, questo ruolo può essere assunto dai dipendenti. Il ruolo di un comitato è molto importante per il meccanismo di trasferimento perché è un organo democratico eletto da tutti i dipendenti e ha il diritto legale di ottenere informazioni e supporto da esperti esterni. L'istituzione dei comitati aziendali non è obbligatoria. Nelle aziende prive di comitati aziendali, i sindacati hanno, tuttavia, un diritto di iniziativa che consente loro di avviare una procedura per istituire un comitato aziendale.

##### **Il secondo passo**

In Germania, negli ultimi decenni ci sono state principalmente 3 ragioni per una discussione sulle aziende di proprietà dei dipendenti:

- successione aziendale
- crisi aziendali o minaccia di chiusura aziendale
- la vendita di aziende a investitori finanziari

La successione aziendale da parte dei dipendenti con il supporto del proprietario originale è la forma di maggior successo delle aziende dei dipendenti. Ha anche un grande potenziale al momento. "A causa della mancanza di dati dalle statistiche ufficiali, IfM Bonn stima regolarmente (dalla metà degli

anni '90) il numero di imprese che devono essere trasferite a nuovi proprietari. La stima attuale per il periodo dal 2018 al 2022 prevede un numero di ca. 150.000 imprese con circa 2,4 milioni di dipendenti in cerca di nuovi proprietari" (Institut für Mittelstandsforschung IfM (2018)).<sup>16</sup> Sebbene molti imprenditori più anziani desiderino o possano immaginare una successione a dipendenti esperti, sono noti solo pochi casi in cui la maggior parte della forza lavoro è coinvolta in una soluzione di successione ai dipendenti.

Trasferire le aziende ai dipendenti durante una crisi è rischioso. Spesso, una riduzione del salario è il quid pro quo per un trasferimento di quote societarie ai dipendenti. Tuttavia, per superare la crisi è spesso necessaria una radicale ristrutturazione dell'azienda. In tali casi, una semplice riduzione salariale è solo un modo di ritardare la crisi dell'azienda. I sindacati cercano di evitare tali rischiose partecipazioni azionarie dei dipendenti se possono essere trovati nuovi posti di lavoro per i dipendenti.

Negli ultimi anni sono state discusse alternative alla vendita di società a investitori finanziari. L'acquisizione dei dipendenti è stata discussa come una possibile alternativa. Ciò richiede però il supporto di idonei strumenti finanziari in grado di prefinanziare l'acquisto da parte della forza lavoro nel breve periodo. Tuttavia, gli strumenti finanziari finanziati con fondi

---

<sup>16</sup> Successione aziendale in Germania 2018–2022. Estratto il 10.12.2020 da [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten\\_und\\_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-18\\_2018.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-18_2018.pdf)



pubblici in Germania non prevedono l'acquisto di un'azienda da parte della maggioranza dei dipendenti.

### **Il terzo passo**

In Germania, non esiste una forma giuridica speciale per le società controllate dalla maggioranza dei dipendenti. Pertanto, è necessario che il trasferimento sviluppi uno statuto per la società di proprietà dei dipendenti in cui i dipendenti possono identificarsi. In Germania, per le società di proprietà dei dipendenti vengono spesso combinate due forme giuridiche:

- una prima società, in cui i dipendenti sono proprietari.
- una seconda società, che è di proprietà della prima società.

Questa doppia costruzione ha lo scopo di creare chiarezza fiscale tra il salario e una possibile distribuzione degli utili. Tuttavia, se la seconda società che gestisce principalmente l'attività ha bisogno di capitale aggiuntivo o di crescita, può intervenire un altro proprietario e la società di proprietà dei dipendenti perde il controllo.

## **4. MECCANISMI FINANZIARI**

In Germania esiste un sostegno finanziario per i piani di partecipazione azionaria dei dipendenti (ESOP), in cui le azioni concesse ai dipendenti delle società in cui sono impiegati sono esentasse fino a un importo fisso. Inoltre, i dipendenti che accumulano beni sotto forma di azioni nelle loro società ricevono un bonus statale (formazione

patrimoniale). Il sostegno finanziario per gli ESOP può essere utilizzato anche dalle società di proprietà dei dipendenti per rafforzare il capitale netto delle imprese di proprietà dei dipendenti. Tuttavia, manca il sostegno finanziario nella fase iniziale e i prestiti agevolati dallo Stato sono concessi solo al management buyout (MBO).

## **5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE**

### **5.1 Elementi chiave**

Un elemento chiave per il successo dei trasferimenti ai lavoratori sono i comitati aziendali, in quanto dispongono di informazioni qualificate sulla situazione economica dell'impresa e sono legittimati a organizzare gli interessi dei lavoratori e a dar loro voce.

### **5.2 Barriere chiave**

Uno dei principali ostacoli alle imprese di proprietà dei dipendenti è la mancanza di regolamentazione legale per questa forma di impresa.

## **6. RISCHI**

I processi di ristrutturazione delle imprese richiedono tempo e sono molto rischiosi. Per adempiere a tale compito, è necessario ricorrere a consulenti aziendali specializzati che operino nell'interesse dei dipendenti.

## 7. CASI DI STUDIO

### 7.1 ITERATEC<sup>17</sup>

#### PROFILO AZIENDALE

##### Tipo di processo

Graduale successione aziendale da parte dei dipendenti, buyout dei dipendenti

##### Allocazione

Monaco di Baviera, ovvero Francoforte, Amburgo, Stoccarda, Düsseldorf, Vienna, Breslavia

##### Attività precedente

Sviluppo e implementazione di soluzioni software individuali

##### Attività corrente

Stessa

##### Data di costituzione

1 luglio 1996 (GmbH)

13 dicembre 2018 (cooperativa)

##### N. di dipendenti precedente

N/D

##### N. di dipendenti alla costituzione

N/D

##### N. di dipendenti attuale

365

##### N. di soci alla costituzione

215

##### N. di soci dipendenti

N/D

##### Forma giuridica

2 forme giuridiche: cooperativa con dipendenti come membri proprietari di una parte della società a responsabilità limitata GmbH.

##### Fatturato (Dic. 2019)

51 milioni di euro

##### Sito web

[www.iteratec.de](http://www.iteratec.de)

##### Referente

Klaus Eberhardt, Mark Goerke

# iteratec

---

<sup>17</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Hans-Gerd Nottenbohm e Sonia Menzel (innova eG).



## **Background**

La ragione di ciò è l'idea e l'impulso iniziale dei due azionisti della GmbH (fondata nel 1996), Klaus Eberhardt e Mark Goerke, di garantire la cultura aziendale democratica con i dipendenti al centro, anche nel caso di successione aziendale futura.

Ci sono state e ci sono ancora diverse offerte da parte di investitori per rilevare l'azienda. Tuttavia, i proprietari le rifiutano categoricamente, poiché i dipendenti in quanto persone sono al centro dell'azienda, sia professionalmente che personalmente. Questa era ed è la forza di Iteratec GmbH. I fondatori erano alla ricerca di un modello organizzativo che continuasse a salvaguardare questo caposaldo della filosofia aziendale.

I fondatori dell'azienda hanno pensato più di 10 anni prima (quando non gestivano più l'azienda e si prepareranno al pensionamento) e hanno suggerito ai dipendenti di fondare una cooperativa di cui sono soci purché abbiano un rapporto di lavoro con la società.

Questo è un duplice modello: la GmbH come società operativa e la cooperativa come proprietaria dell'azienda - i proprietari sono i dipendenti.

La cooperativa acquista gradualmente le azioni della GmbH. Attualmente detiene il 49% delle azioni della GmbH. Nel 2027 dovrebbe quindi detenere il 100% delle azioni. L'assemblea generale della cooperativa sarà quindi l'unico azionista della GmbH e nominerà anche gli amministratori delegati della GmbH. (sistema a 2 livelli).

Il nome Iteratec deriva dal termine "iterati" (Iteratec sta per tecnologie software iterative): i dipendenti (= sviluppatori di software) iniziano con un requisito centrale presso la sede del cliente, che adattano continuamente verso una soluzione complessa. Sperimentano costantemente cose nuove e hanno lo spazio necessario per prendere decisioni.

Accompagnano - dalla prima visione del prodotto al funzionamento continuo - e danno potere alle organizzazioni attraverso la formazione e il lavoro agile. I risultati sono soluzioni software di successo, infrastrutture a prova di futuro e modelli di business innovativi. I clienti sono grandi aziende come l'industria automobilistica e la Deutsche Bahn, ma anche piccole e nuove aziende.

## **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Gli elementi:

- lavoro partecipativo dei team su uno/ ciascun progetto;
- motivazione attraverso la libera organizzazione dell'orario di lavoro;
- non ci sono orari di lavoro prestabiliti. I dipendenti stessi determinano l'organizzazione dell'orario di lavoro e dei luoghi di lavoro.

L'appartenenza e la prospettiva della cooperativa nelle mani dei dipendenti motiva i dipendenti e dà loro sicurezza per lo sviluppo dell'azienda per il proprio sviluppo personale.

## CASI DI STUDIO: ITERATEC

Spazio libero per processi creativi e autoprogettazione:

“Innovation Free Day”: qui ogni dipendente iteratec ha a disposizione cinque giorni all’anno per lavorare su un tema a sua scelta o per unire le forze con i colleghi su piccoli progetti.

Il concetto di servant leadership:

La piramide gerarchica è capovolta in iteratec GmbH: i dipendenti lavorano in modo auto-organizzato e pensano in modo imprenditoriale. Se necessario, gli amministratori delegati intervengono per eliminare gli ostacoli. Tutti insieme hanno la responsabilità di garantire il successo dei progetti.

### **Descrizione del processo e principali attori coinvolti nel processo**

“Fallo come se fosse la tua azienda”, i due fondatori, proprietari e amministratori delegati di Iteratec, offrono consigli ai propri dipendenti su tutte le questioni.

In primo luogo, i partner hanno presentato la loro idea a una piccola cerchia di dirigenti. C’è stata una buona risposta all’idea di fondare e costruire una cooperativa.

### **Il modello duale: la cooperativa rileva l’azienda in due fasi**

La GmbH e la cooperativa sono due organizzazioni separate. La cooperativa esiste parallelamente alla GmbH e rileverà l’azienda in due fasi. In primo luogo, l’eG acquisirà il 49% di iteratec e la quota di profitto corrispondente verrà utilizzata per

rimborsare il Darelehn. Dopo sette anni, il restante 51 per cento sarà trasferito alla cooperativa. Come prima, la GmbH avrà i propri amministratori delegati. Questo per garantire ai clienti decisioni rapide e coerenza. I proprietari hanno determinato il valore dell’azienda sulla base di cifre chiave standard del settore, ma poi hanno dimezzato nuovamente il prezzo di acquisto in modo che l’eG potesse effettivamente estinguere il prestito. La loro rinuncia mostra quanto vale per loro la cultura della loro azienda.

Fase di apprendimento e ideazione:

Nel 2018, 30 colleghi di tutte le sedi hanno lavorato alla fondazione e allo sviluppo degli statuti.

In primo luogo, coloro che volevano fondare una cooperativa hanno appreso i capisaldi e le strutture più importanti di una cooperativa in un workshop con un avvocato e un rappresentante dell’associazione di auditing delle cooperative: L’assemblea generale è il massimo organo decisionale della cooperativa. Tutti i membri possono partecipare e ciascuno ha diritto a un voto nelle decisioni a maggioranza democratica. L’assemblea generale elegge il consiglio di amministrazione, che dirige la cooperativa, e il consiglio di sorveglianza, che vigila sul consiglio.

Lo scopo della cooperativa fu presto chiaro: mettere in sicurezza i posti di lavoro dei dipendenti e sfidare e promuovere i soci. Tuttavia, c’erano anche delle specifiche



da regolamentare, ad esempio l'elezione di quattro membri del consiglio, compresi i due proprietari della GmbH. Ciò era principalmente legato alle aspettative delle banche. Hanno chiarito che la fiducia necessaria per la concessione di un prestito dipendeva dal fatto che i precedenti proprietari individuali continuassero per il momento a gestire l'azienda e svolgessero anche un ruolo appropriato in eG. Inoltre, c'era un elenco aperto di nomi per il consiglio di amministrazione e per il consiglio di sorveglianza, in cui tutti potevano inserire suggerimenti.

Sono stati eletti Michael Gebhart, responsabile dei suoi temi preferiti della comunicazione ai membri e delle pubbliche relazioni, e Uwe Beßler, responsabile delle finanze e del controllo.

Il 13.12.2018 è stata fondata iteratec nurdemteam eG con 215 membri fondatori.

L'appartenenza a iteratec nurdemteam eG è legata all'impiego presso iteratec GmbH:

Per diventare un membro della cooperativa, è necessario essere un dipendente di iteratec GmbH. Quando si lascia l'azienda, anche l'appartenenza all'eG termina alla fine dell'anno. Ogni socio può acquistare una sola azione per un importo di 3.500 euro. Quando se ne vanno, i membri ricevono indietro il loro versamento iniziale, con un notevole tasso di interesse minimo del due per cento (dividendo annuo). Non è un investimento finanziario, ma un investimento

nel futuro. L'appartenenza è una forma di co-determinazione.

Citazione: "Questo ci rende tutti proprietari, in tutto ciò che facciamo. Sia che stiamo risolvendo sfide complesse per i nostri clienti o esplorando nuove tecnologie per migliorare noi stessi: Il successo dell'azienda è nelle nostre mani. Questo ci motiva ogni giorno a trasformare noi stessi e i nostri clienti in campioni digitali".

### **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

Educazione e consulenza cooperativa per i dipendenti, formazione dei responsabili dei comitati per il Consiglio di amministrazione e il Consiglio di sorveglianza:

"Tra le altre cose, l'assemblea generale adotta il bilancio annuale, decide su eventuali modifiche dello statuto e degli obiettivi aziendali o decide su mozioni dei membri", afferma il membro del consiglio Michael Gebhart.

Citazione: "Il Consiglio di Sorveglianza deve affrontare le domande o le preoccupazioni dei membri e, se necessario, riesaminare le attività del Consiglio di amministrazione al riguardo. Per garantire che lo scambio di informazioni funzioni per tutti, tutte le sedi insieme, nonché il team di servizio e il back office forniscono ciascuno uno dei sette membri del consiglio di sorveglianza.

Workshop regolari (3-4 volte l'anno) con il personale per sviluppare ulteriormente l'attività.

## CASI DI STUDIO: ITERATEC

Metodo di avvio snello:

I progetti che i dipendenti hanno sviluppato nel proprio tempo vengono testati con potenziali clienti.

### **Principali barriere**

La debolezza finanziaria della forza lavoro per alzare il prezzo per il valore del business. (Per questo i fondatori hanno dimezzato il valore accertato per rendere solvibile la nuova cooperativa).

L'imposta sulle plusvalenze da versare sulla vendita alla cooperativa è pari a ca. 30%. (Un chiaro ostacolo in Germania per la successione aziendale da parte dei dipendenti).

### **Fattori di successo**

- la ferma volontà dei fondatori dell'azienda di consegnare ai dipendenti l'azienda in qualità di nucleo e cuore dell'azienda.
- la strategia a lungo termine di consegnare l'azienda ai dipendenti, informandoli e motivandoli a fondare insieme una cooperativa. Il 51 per cento delle azioni è ancora detenuto dai fondatori. I dipendenti non sopportano improvvisamente da soli il rischio imprenditoriale. La cooperativa ha la libertà di apprendere cosa significa proprietà, è accompagnata e sostenuta dai fondatori.
- la politica del personale "altro" di iteratec GmbH:  
I dipendenti non vengono assunti in base alle competenze, ma in base alle loro potenzialità. Vengono assunti dipendenti

altamente motivati a cui piace imparare rapidamente. Iteratec GmbH ha una densità di competenze molto elevata in termini di personale.

Citazione: "Abbiamo bisogno delle persone migliori. Professionalmente e umanamente". L'obiettivo è l'empowerment del singolo dipendente e l'empowerment del team.

Il focus è sulla qualità del lavoro, non sulla quantità di fatturato. La massima competenza in piccoli team rende iteratec eccellente, potente ed efficiente. Un concetto che funziona: ad oggi, non un solo progetto su 314 progetti è fallito sono previsti altri 1000 progetti. Questo è possibile solo grazie al mix di empatia e competenza tecnologica.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

#### **Sicurezza per il futuro**

Elevata sicurezza per i dipendenti che la cultura aziendale partecipativa con l'alto grado di indipendenza e responsabilità personale sarà continuata. - "Ora su un nuovo gradino della scala" assumendo la responsabilità dell'intera azienda. azienda flessibile e innovativa.

#### **Effetto collaterale**

Viene mantenuta l'alta qualità del lavoro e dei prodotti. Fatturato e aumento del profitto come mezzo per raggiungere un fine.



## **Maggiori opportunità attraverso il modello duale (2 aziende)**

La cooperativa consentirà anche in futuro di fondare una nuova società se il business di iteratec non dovesse più essere redditizio (attualmente è più probabile che accada il contrario. Iteratec ha molto successo).

### **social@iteratec:**

Con le loro capacità di problem solving, esperienza nel coaching di metodi agili e project management, i dipendenti hanno anche una responsabilità sociale nei confronti della società. Ecco perché supportano le organizzazioni senza scopo di lucro con le nostre competenze. All'insegna del motto: social@iteratec.

“Con la nostra missione social@iteratec, ci dedichiamo non solo a progetti sociali ma anche a progetti con un focus culturale ed ecologico. Siamo convinti che tutto questo sia ciò che fa la nostra società”.

### **Trasferibilità**

Possibilità di successione aziendale da parte dei dipendenti con il supporto mentale e finanziario dei fondatori.

Processo educativo e motivazionale per i dipendenti che fonderanno la propria cooperativa.

Esempio di strategia a lungo termine per la successione aziendale e modello duale.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

Associazione audit di piccole e medie cooperative, spiegazione del modello di successione aziendale Iteratec nurdemteam eG dal 25.01.2021

Statuto di iteratec nurdemteam eG dal 03.09.2020

Bürger, Wolfgang/Greppmair, Roland:  
Il modello cooperativo, da lavoratore dipendente a imprenditore, in: FAZ/Zukunft Mittelstand, 13.10.2020

<https://newmanagement.haufe.de/organisation/firmenuebergabe-von-der-gmbh-zur-genossenschaft> 12.01.2021

<https://www.iteratec.com/de/>

<https://www.iteratec-nurdemteam.org>  
Bilanci

### 7.2 Wigwam eG<sup>18</sup>

#### **PROFILO AZIENDALE**

##### **Tipo di processo**

Trasferimento d'azienda a dipendenti divenuti soci di una cooperativa, fusione della ex GmbH nella cooperativa (quindi scioglimento della GmbH)

##### **Allocazione**

Berlino

##### **Attività precedente**

Servizi di comunicazione e consulenza a fini eco-sociali

##### **Attività corrente**

La stessa e in espansione: ideazione di siti web, campagne e piattaforme, oltre a media e design classici.

##### **Data di costituzione**

22.06.2016

##### **N. di dipendenti precedente**

18

##### **N. di dipendenti alla costituzione**

18

##### **N. di dipendenti attuale**

28

##### **N. di soci alla costituzione**

N/D

##### **N. di soci dipendenti**

28

##### **Forma giuridica**

Cooperativa di lavoratori con dipendenti proprietari

##### **Fatturato (Dic. 2019)**

Circa 1,2 milioni di euro

##### **Sito web**

<https://wigwam.im>

##### **Referente**

Eugen Friese



<sup>18</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Hans-Gerd Nottenbohm e Sonia Menzel (innova eG).



## **Background**

La base del trasferimento è stata il desiderio dei dipendenti non solo di lavorare in team e prendere decisioni insieme, ma anche di condividere le responsabilità dell'azienda. L'azienda è nata nel 2009 come società di consulenza sui social media per le ONG, il numero e la qualifica dei membri del personale sono aumentati nel corso degli anni e crescono organicamente con le sfide. - La cultura della co-determinazione informale e la cultura del lavoro comunicativa avevano un alto valore per il personale. Il motivo specifico del passaggio ai dipendenti era che 2 dei 3 titolari della GmbH (società a responsabilità limitata) volevano cambiare orientamento professionale e quindi non volevano più gestire la GmbH. Nel 2015-2016 tutti i dipendenti hanno discusso su come trovare una soluzione. Alla fine tutti i dipendenti volevano diventare azionisti e condividere la responsabilità imprenditoriale. La questione più importante nelle discussioni è stata la progettazione dello statuto della cooperativa e lo sviluppo di un modello salariale equo e trasparente.

“La forma giuridica della GmbH ha portato inevitabilmente a uno squilibrio nel tempo. Da un lato c'era l'auto-organizzazione del lavoro e un team a cui era consentito e previsto di partecipare al processo decisionale. D'altra parte, c'erano tre amministratori delegati che erano anche proprietari che si assumevano le responsabilità e, in caso di dubbio, le conseguenze. Nel 2015, due delle tre persone del team di gestione hanno deciso di

intraprendere un nuovo percorso per motivi diversi. La terza persona stava per prendere il congedo parentale. Semplicemente riempire le posizioni e quindi mandare avanti il tutto era fuori discussione per la squadra. Era l'occasione per cercare una nuova forma”. (Citazione dal blog del sito).

## **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

### **Identità personale dei membri e del personale**

Tutti i dipendenti che percepiscono lo stipendio sono soci della cooperativa (attualmente 28). Ognuno ha un voto indipendentemente dall'ammontare delle quote sociali. I liberi professionisti sono soci solo in minima parte, in particolare il fondatore della società (uno dei dirigenti della società a responsabilità limitata).

### **Lavorare in team auto-responsabili**

Il fulcro della partecipazione dei dipendenti è la comunicazione di apprezzamento e l'autoresponsabilità comune.

I dipendenti svolgono i loro compiti in team flessibili. Ad esempio, i team vengono nuovamente composti per ogni progetto. C'è un confronto giornaliero (una specie di metodo), una riunione mensile del team e 2-3 ritiri del team di più giorni all'anno.

Una caratteristica della cultura del lavoro condivisa è che molte decisioni vengono prese nel team. Dalla selezione dei progetti e dei clienti alla definizione della futura strategia aziendale, alla progettazione dei

## CASI DI STUDIO: WIGWAM EG

progetti interni, tutto il team è coinvolto. I dipendenti determinano i propri orari e luoghi di lavoro.

### **Come soci della cooperativa i dipendenti sono organizzati in gruppi di lavoro**

Gli argomenti che hanno un impatto maggiore e che riguardano la cooperativa al centro sono discussi con riservatezza in gruppi di lavoro auto-organizzati. Quindi, una caratteristica della cultura del lavoro condivisa è che molte decisioni vengono prese dal team. Gli argomenti che hanno un grande impatto e che riguardano Wigwam nel profondo sono discussi in confidenza in gruppi di lavoro auto-organizzati. Questi sono i 6 gruppi di lavoro: Sviluppo del team, risorse umane, comunicazione esterna, acquisizione, finanza e controllo e gestione degli uffici. Il fulcro della partecipazione dei dipendenti è la comunicazione di apprezzamento e la responsabilità personale condivisa. La responsabilità del consiglio di amministrazione ruota regolarmente in modo che la responsabilità e il lavoro siano distribuiti all'intero team.

### **Responsabilità del Consiglio Direttivo e del Consiglio di Sorveglianza alternate**

In un sistema a rotazione, i dipendenti sono anche membri temporanei del consiglio di amministrazione o del consiglio di sorveglianza della cooperativa. La responsabilità del consiglio di amministrazione, in particolare, cambia regolarmente, in modo che la responsabilità e il lavoro siano distribuiti su tutto il team.

Il disaccoppiamento di persone e ruoli è visto come un risultato importante. Il consiglio di sorveglianza può, ovviamente, ispezionare tutti i documenti del consiglio di amministrazione e prendere decisioni all'interno del team. Il consiglio di amministrazione è responsabile della gestione e quindi ha una visione d'insieme della situazione complessiva della cooperativa.

La rotazione negli uffici genera enorme apprezzamento da entrambe le parti. I membri che hanno fatto parte del consiglio di amministrazione o del consiglio di sorveglianza conoscono lo sforzo richiesto in questo lavoro e le responsabilità. E i membri che vogliono dare a Wigwam un'impronta diversa possono candidarsi per questi incarichi alle elezioni successive. Vedere la cooperativa da diverse prospettive è molto arricchente per tutti i soggetti coinvolti. In questo modo, Wigwam eG previene situazioni in cui le persone si ritrovano a ricoprire posizioni rigide. Lasciare un ufficio non significa fare un passo indietro, ma piuttosto affrontare nuove sfide e ruoli.

### **Riunioni strategiche regolari - auto-riflessione regolare**

Gli incontri strategici che si tengono 2-3 volte l'anno sono visti dai membri come particolarmente importanti per l'empowerment della cooperativa e del team (escursioni congiunte, tutti viaggiano insieme in un luogo diverso). Durante i ritiri strategici, le persone tutte insieme pianificano, cucinano, discutono e si ascoltano. La



domanda continua: Siamo sulla strada giusta con quello che stiamo facendo e come lo stiamo facendo?

### **Descrizione del processo e principali attori coinvolti nel processo:**

Gli statuti esprimono bene come i processi interni alla cooperativa siano legati al lavoro dell'agenzia.

### **Statuto - oggetto**

“L'obiettivo della cooperativa è comunicare per il cambiamento ecologico, sociale e per progetti socialmente efficaci. Tale finalità consiste non solo nel rapporto con soci e clienti, ma anche e soprattutto nei processi interni, nei modi e negli standard sociali della cooperativa. Questi servizi consistono in:

- consulenza in comunicazione strategica
- sviluppo organizzativo
- concezione di siti web, campagne e piattaforme oltre ai media classici
- progettazione e implementazione tecnica
- ideazione, pianificazione, progettazione e realizzazione di eventi nonché la loro moderazione - Realizzazione di pubbliche relazioni.”

“Oggi siamo un progetto sociale a sé stante, formato come cooperativa e che definisce per noi stessi dove vogliamo andare.”  
(Citazione dal sito)

Gli attori più importanti in questo processo di trasformazione in cooperativa sono stati e sono i membri del personale, compresi i 3 azionisti della GmbH, che insieme hanno

avviato e plasmato il processo.

“La forma giuridica della GmbH ha portato inevitabilmente a uno squilibrio nel tempo. Da un lato, c'era l'auto-organizzazione e un team a cui era consentito e previsto di partecipare al processo decisionale. D'altra parte, c'erano tre amministratori delegati che erano anche azionisti che si assumevano le responsabilità e, in caso di dubbio, le conseguenze. Nel 2015, due delle tre persone del team di gestione hanno deciso di intraprendere un nuovo percorso per motivi diversi. La terza persona stava per prendere il congedo parentale. Semplicemente riempire le posizioni e quindi mandare avanti il tutto era fuori discussione per la squadra. Era l'occasione per cercare una nuova forma”.  
(Citazione dal blog del sito).

I passaggi importanti e dispendiosi in termini di tempo sono stati:

- la redazione degli statuti della cooperativa nel 2015 e nel 2016 e
- lo sviluppo congiunto di un modello retributivo equo e trasparente in più fasi e passaggi. (“sviluppo del modello retributivo desiderato”).

Il 22.06.2016 è stata costituita la cooperativa Wigwam eG, l'11.08.2016 è stato firmato l'accordo di fusione con Wigwam GmbH e la GmbH è stata così sciolta.

### Meccanismi utilizzati per implementare il processo

I meccanismi essenziali per il successo sono:

- orientamento al processo e allo sviluppo
- orientamento alla partecipazione coerente
- per l'empowerment del team
  - interazione ottimizzata per la realizzazione di attività congiunte produttive
  - condivisione di forze e risorse
  - riflessioni e workshop regolari
- buona gestione del tempo

### Principali barriere

C'era molto lavoro da fare su tutti i processi democratici in un tempo relativamente breve. Tra marzo e agosto 2016, tutto doveva essere concepito e concordato: sviluppare lo statuto, redarre il business plan, trovare la società di auditing appropriata, tenere la riunione per l'istituzione, superare la revisione contabile dell'istituzione e infine acquistare la società a responsabilità limitata. E tutto questo oltre ai progetti in corso, il fulcro del lavoro.

Anche lo sviluppo congiunto di un modello salariale equo e trasparente per la cooperativa ha richiesto molto tempo e capacità di resistenza.

### Fattori di successo

- Volontà unanime dei dipendenti di mantenere la cultura del lavoro democratica e di svilupparla ulteriormente nella forma organizzativa appropriata di cooperativa, con il sostegno degli azionisti della GmbH. "Dare forma al gruppo quando serve, distribuire le responsabilità quando ha senso: i nostri gruppi di lavoro interni sono risposte alla domanda su come un intero team possa

diventare efficace nel proprio cambiamento strutturale. Sono faticosi, spesso si riaccendono. In questo modo, i membri (allo stesso tempo i dipendenti) continuano a muoversi e creano soluzioni creative per realizzazioni individuali." <https://wigwam.im/genossenschaft/>

- Tutti i membri hanno la stessa responsabilità per il successo e lavorano senza gerarchie. Le nomine del Consiglio Direttivo e del Consiglio di Sorveglianza ruotano regolarmente. Citazione: "Siamo tutti dei capi!"
- L'autoriflessione regolare dei gruppi di lavoro, dei gruppi di lavoro della cooperativa e di tutti i membri (regolarmente ogni 4-6 settimane e trimestralmente nelle riunioni strategiche)
- I processi democratici: il personale interno dà segnali positivi sul tempo investito: "Finora il tempo investito nelle strutture democratiche all'interno di Wigwam eG è stato molto utile, "ripagato" in entrambi i sensi. Citazione dal blog del sito

### Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società

Con questo triangolo<sup>19</sup>, i membri di Wigwam eG esprimono l'adattamento del loro lavoro di progetto in team flessibili, la divisione auto-responsabile del lavoro e la loro auto-organizzazione con le strutture cooperative:

---

<sup>19</sup>Das passt wunderbar zusammen: Che combacia meravigliosamente.

Agentur: Agenzia. Sotto: confronto giornaliero (metodo), progettazione del lavoro, team flessibili e molto altro.

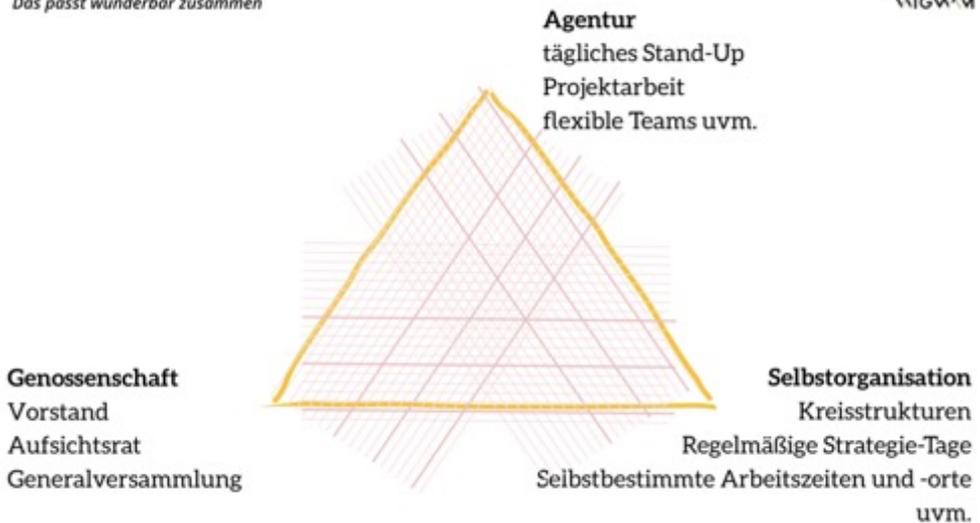
Genossenschaft: Cooperativa. Sotto: Consiglio, Consiglio di Sorveglianza, Assemblea Generale

Selbstorganisation: Auto-organizzazione. Sotto: Strutture a cerchio, giornate strategiche regolari, orari e luoghi di lavoro autodeterminati e molto altro.



Das passt wunderbar zusammen

WIGWAM



I vantaggi visibili sono:

- I dipendenti (che sono anche i titolari) possono coniugare in modo ottimale il proprio sviluppo professionale con le proprie esigenze private e familiari, con i suddetti strumenti di team empowerment.
- L'azienda cresce e si stabilizza qualitativamente e quantitativamente (successiva inclusione di nuove aree di business innovative, più dipendenti e più fatturato, dipendenti soddisfatti e sicuri di sé); i processi e le strutture democratiche vissute sono un importante campo di apprendimento per il lavoro con e per i clienti di Wigwam eG.
- Molte società di clienti per le quali Wigwam eG è attiva beneficiano direttamente e indirettamente della gestione dell'autoresponsabilità collettiva e delle forme democratiche della cooperativa.
- Per l'ambiente circostante (varie ONG in questo distretto di Berlino), Wigwam eG offre un ampio spazio per l'autoriflessione e ulteriori processi di sviluppo degli attori locali della società civile e delle associazioni di cittadini.
- La motivazione, le cause, l'occasione e il processo della trasformazione deliberata di wigwam GmbH in una cooperativa sono presentati in modo trasparente e completo sul sito web di Wigwam eG e possono motivare altre aziende a optare congiuntamente per la forma giuridica cooperativa.

### Trasferibilità

- Il modello è trasferibile per i membri del personale che sono molto auto-organizzati e che apprezzano e vivono l'auto-responsabilità comunitaria.
- Le vivaci strutture democratiche a "livello visivo", la chiara comprensione del ruolo di ciascun membro del personale e responsabile nei comitati.
- Trasferibili sono anche metodi di successo di un'eccellente gestione dei processi con un cambiamento costante e una chiara dichiarazione di intenti, nonché la garanzia di continuità e stabilità.
- Un'altra esperienza importante per altre aziende è lo sviluppo congiunto del modello retributivo per tutti i dipendenti.

### Video, documentari, informazioni sul caso di studio

<http://wigwam.im>

[https://www.instagram.com/wigwam\\_im/](https://www.instagram.com/wigwam_im/)

<https://www.facebook.com/wigwam.im>

[https://twitter.com/wigwam\\_im](https://twitter.com/wigwam_im)

Foto pubblicate: <https://www.flickr.com/photos/103458426@N07/>

Statuti di Wigwam eG

Verbale dell'evento: Presentazione di Wera Stein (consiglio consultivo) e Eugen Friesen (consiglio direttivo) alla conferenza JAM Cooperatives & Cooperative Governance a Berlino il 6 ottobre 2020

Annunci di registrazione Wigwam GmbH e Wigwam eG



**III.**

**APPROFONDIMENTI**

**SUI PAESI >**

# ITALIA

**QUESTO CAPITOLO È STATO  
SCRITTO DA VILMA RINOLFI  
(CISL).**

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: ITALIA

#### 1. POLITICHE NAZIONALI

##### 1.1 Diritti di informazione e consultazione

In Italia i diritti di informazione e consultazione sono riconosciuti per legge e regolamentati dai contratti collettivi. Il Decreto legislativo del 6 febbraio 2007 n. 25 ha introdotto nell'ordinamento italiano, sulla base della Direttiva Europea 2002/14/EC, un quadro generale per il diritto all'informazione e alla consultazione dei lavoratori. La tematica, tuttavia, era presente nel sistema di relazioni industriali italiano già dal 1976, regolamentata per la prima volta nel contratto collettivo nazionale di lavoro dei Metalmeccanici, e, a seguire, nei contratti collettivi nazionali degli altri settori. Il diritto di informazione e consultazione interviene nelle fasi iniziali di Workers' BuyOut (WBO), quando l'impresa è tenuta a fornire ai rappresentanti dei lavoratori i motivi per cui viene dichiarata la crisi e quali sono i provvedimenti che ne possono derivare. Dopo questa trattativa, però, l'iter che attiva il WBO è regolamentato da leggi specifiche.

*Il diritto di informazione e consultazione interviene nelle fasi iniziali di Workers' BuyOut (WBO), quando l'impresa è tenuta a fornire ai rappresentanti dei lavoratori i motivi per cui viene dichiarata la crisi e quali sono i provvedimenti che ne possono derivare. Dopo questa trattativa, però, l'iter che attiva il WBO è regolamentato da leggi specifiche.*

##### 1.2 Il sistema normativo che supporta i WBO

Fin dagli anni Ottanta l'attenzione del legislatore italiano si è concentrata su una regolamentazione che salvaguardasse i livelli occupazionali in caso di crisi aziendale, facilitando e sostenendo il subentro dei dipendenti nella proprietà dell'azienda.

*In Italia siamo in presenza di un impianto normativo maturo e ben articolato a sostegno dei WBO.*

Legge 49/1985 e successive modifiche (cosiddetta Legge Marcora). Asse centrale di questo impianto normativo è la legge Marcora che, approvata nel 1985 e successivamente modificata e integrata, definisce un regime di aiuto per sostenere la crescita di attività economiche e dei livelli occupazionali attraverso lo sviluppo della cooperazione. A tal fine, la legge ha istituito un Fondo ad hoc a sostegno delle società cooperative, denominato Foncooper, e destinato una parte di esso alla gestione del Ministero dello sviluppo economico per salvaguardare ed incrementare l'occupazione. Il Ministero utilizza questi fondi per partecipare al capitale di Cooperazione Finanza Impresa (CFI), una società finanziaria che, di fatto, è un investitore istituzionale. CFI può assumere partecipazioni temporanee di minoranza in società cooperative, prioritariamente quelle costituite da lavoratori provenienti



da aziende in crisi, e concedere ad esse, come vedremo, finanziamenti e agevolazioni finanziarie per la realizzazione di progetti di impresa.

Legge 31 gennaio 1992, n. 59. L'articolo 11 di questa legge stabilisce le procedure per la creazione di Fondi mutualistici gestiti dalle Associazioni Cooperative che possono essere utilizzati per finanziare la costituzione di nuove imprese cooperative.

Decreto legge 23 dicembre 2013, n. 145. L'articolo 11 di questo decreto introduce il diritto di prelazione per i lavoratori che intendano affittare o acquistare la propria azienda in crisi o un ramo della stessa.

Decreto Ministero dello Sviluppo Economico 4 dicembre 2014 "Nuova Marcora". Il Decreto introduce un ulteriore finanziamento a tasso agevolato per le cooperative (sempre gestito da CFI) e, rispetto alla legge Marcora, amplia il bacino dei beneficiari alle cooperative sociali, a quelle che gestiscono aziende confiscate alla criminalità organizzata e a cooperative già esistenti nelle regioni del Mezzogiorno per il loro consolidamento.

Decreto legislativo 4 marzo 2015, n. 22. Il Decreto si inserisce in un lungo percorso legislativo iniziato nel 1991. L'articolo 8 stabilisce, come incentivo all'autoimprenditorialità, la possibilità per il lavoratore disoccupato di richiedere la liquidazione anticipata in unica soluzione

dell'indennità di disoccupazione (NASpl) da utilizzare per associarsi in cooperativa e rilevare l'azienda dove lavorava.

## **2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI**

Non sempre troviamo il sindacato nei processi di WBO. Questo aspetto deriva fondamentalmente dal fatto che la presenza del sindacato non è necessaria per poter avviare il WBO, mentre è necessaria la presenza di un rappresentante di un'associazione, solitamente del mondo cooperativo, che fa da coordinatore e mediatore durante tutta la procedura.

**Nelle fasi di sviluppo del WBO si possono distinguere tre momenti in cui il sindacalista assume ruoli diversi.**

Possibile crisi aziendale. Il sindacalista è rappresentante dei lavoratori. Negozia e cerca di trovare una soluzione mediando e contrattando con la proprietà o con chi la rappresenta.

Crisi aziendale e promozione del WBO. Il sindacalista è ancora un rappresentante dei lavoratori ma non ha più controparti. A questo punto, sia nella promozione, sia nelle fasi iniziali del WBO, il ruolo del sindacalista assume un ruolo molto importante. Esso, infatti, avvalendosi della fiducia di cui gode fra i lavoratori, li stimola nelle fasi iniziali e, successivamente, li rassicura e li accompagna nel difficile percorso di cambiamento,

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: ITALIA

contribuendo a mantenere il gruppo coeso. Questo è uno dei passaggi più delicati e, allo stesso tempo, fondamentali affinché il WBO abbia successo.

Conclusione del WBO. Una volta costituita la cooperativa, i lavoratori diventano, di fatto, “proprietari” dell’azienda. Il sindacalista perde il suo ruolo classico e diventa soprattutto un mediatore che, grazie anche al carisma di cui godeva precedentemente, può contribuire ad appianare o risolvere le eventuali controversie e gli attriti che può provocare la nuova organizzazione del lavoro, dove i soci lavoratori si trovano ad avere ruoli del tutto nuovi e sconosciuti.

#### **3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D’IMPRESA**

##### **3.1 Il sistema cooperativo in Italia**

In Italia la cessione d’impresa avviene principalmente attraverso le cooperative.

Il sistema cooperativo italiano è ben organizzato e svolge un ruolo importante nell’economia, ed è responsabile dell’8% del PIL nazionale.

In Italia il passaggio di impresa si realizza principalmente attraverso la forma cooperativa.

Il sistema cooperativo italiano è ben strutturato e gioca un ruolo sostanziale nell’economia incidendo per l’8% sul PIL nazionale.

La maggior parte delle cooperative italiane aderisce a tre storiche associazioni, ognuna articolata a livello settoriale e regionale su tutto il territorio nazionale:

- Legacoop, che, dopo un primo coordinamento del 1886, nasce ufficialmente nel 1893;
- Confcooperative, fondata nel 1919 per la scissione da Legacoop della cooperazione di ispirazione cattolica;
- Agci, nata nel 1952, sempre da una scissione all’interno di Legacoop della cooperazione di ispirazione repubblicana.

Le tre associazioni, superando i fondamenti ideologici che ne avevano determinato la separazione, negli ultimi anni hanno raggiunto un nuovo modo di interloquire e nel 2011 hanno fondato un coordinamento stabile fra di loro chiamato Alleanza delle Cooperative Italiane. L’Alleanza nel 2014 è stata formalmente costituita in Associazione e, attualmente, rappresenta oltre il 90% del mondo cooperativo italiano.

##### **3.2 Principali meccanismi alla base del trasferimento d’impresa**

Per inquadrare bene il fenomeno dei WBO in Italia è necessario distinguere i diversi motivi che ne sono all’origine.

Accanto al caso classico di crisi aziendale dovuta a problemi economici dell’azienda o a mancanza di successione dell’imprenditore, in Italia esiste anche il caso di aziende sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata da parte dell’autorità giudiziaria.



Ognuno di questi motivi implica iter e tempistiche molto diversi.

In caso di crisi aziendale, i lavoratori si trovano nella necessità di trovare autonomamente una soluzione alternativa per salvaguardare il proprio posto di lavoro. Quando, invece, l'imprenditore non ha successori a cui affidare la propria azienda, il più delle volte ha un ruolo più attivo ed il passaggio di impresa si realizza in un clima molto più costruttivo, dove l'imprenditore può affittare o vendere (o addirittura donare) l'azienda ai propri dipendenti. Nel caso di confisca dell'azienda alla criminalità organizzata, i tempi sono decisamente più lunghi ed il WBO deve attendere che l'iter giudiziario faccia il suo corso.

Ognuno dei tre casi elencati implica tempi ed attori che possono essere profondamente diversi.

### **3.2.1 Crisi aziendali o mancata successione**

Fase 1 - Tentativo di risolvere la crisi aziendale con la negoziazione fra sindacato ed imprenditore o, nel caso l'imprenditore non abbia successori e decida di lasciare l'attività ai suoi dipendenti, avvio della collaborazione per realizzare il passaggio d'impresa.

Fase 2 - I lavoratori (ed eventualmente i loro rappresentanti) si organizzano in gruppo ed avviano l'iter per il WBO.

Fase 3 - Avvio del WBO. Il gruppo di lavoratori si rivolge ad un'Associazione di cooperative o a un'associazione a sfondo sociale. Questi soggetti individuano un

proprio responsabile o un team che affianchi il gruppo di lavoratori durante tutto il percorso di WBO.

Fase 4 - Il team o il responsabile valutano se l'attività dell'azienda possa avere un futuro analizzando eventuali problemi che si possano presentare nel tempo, le reali possibilità di rilancio delle attività, le motivazioni, le professionalità ed i fabbisogni formativi dei lavoratori, l'eventuale obsolescenza dei macchinari, le possibilità di accedere ai finanziamenti e di rilevare gli impianti. In questa fase si inseriscono anche i valutatori dei soggetti che finanzieranno il progetto e si comincia a redigere il Piano Industriale

Fase 5 - Se valutate positivamente le potenzialità del WBO, si completa il Piano Industriale e si costituisce la cooperativa  
Fase 6 - La cooperativa si autofinanzia e accede ai finanziamenti

Fase 7 - Acquisto/affitto impianti (la cooperativa ha il diritto di prelazione su altri potenziali acquirenti) e avvio delle attività.

### **3.2.2 Aziende che sono state sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata**

Caso con la tempistica più lunga: l'iter giudiziario per definire se il bene o l'attività economica sia realmente gestita dalla criminalità organizzata può durare anche dieci anni e si articola su quattro gradi: sequestro, confische di primo e secondo grado e confisca definitiva.

Sequestro e confisca di primo grado: l'azienda continua l'attività sotto la gestione

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: ITALIA

dell'Autorità giudiziaria.

Confisca di secondo grado: l'azienda passa alla gestione dell'Agenzia Nazionale per l'Amministrazione e la Destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati alla Criminalità, controllata dal ministero dell'Interno.

L'Agenzia può affidare temporaneamente la gestione dell'azienda ai lavoratori.

Confisca di terzo grado (definitiva): l'Agenzia può disporre definitivamente dell'azienda ed affittarla ai lavoratori i quali, a loro volta, possono avviare il WBO.

#### 3.3 I protagonisti del sistema

Ogni passaggio del WBO investe determinati ambiti ed attori che, volendo semplificare, potremmo sintetizzare come segue:

**Promozione:** in questo ambito, oltre al necessario intervento dell'organizzazione cooperativa, svolge un ruolo importante, come abbiamo visto, anche il sindacato quale soggetto interno all'azienda. La sinergia fra questi due attori è stata definita e ufficializzata attraverso un importante accordo sottoscritto il 21 gennaio 2021, sintetizzato in fondo al paragrafo.

**Finanziamento:** in questo ambito, come vedremo nei paragrafi successivi, intervengono essenzialmente l'attore istituzionale CFI, i Fondi delle cooperative ed altri potenziali soggetti privati (soprattutto banche).

**Sostegno/accompagnamento:** i soci della cooperativa, che passeranno dal ruolo di dipendenti a proprietari dell'impresa, dovranno essere sostenuti e accompagnati

nell'acquisizione graduale delle competenze imprenditoriali necessarie per la gestione dell'azienda. Il sistema prevede che gli attori (soggetti finanziatori, associazioni cooperative, sindacato) possano affiancare ai soci-lavoratori degli esperti che li accompagnino (e li formino) per circa 5-10 anni. Dopo questo arco di tempo, i soci lavoratori dovrebbero essere in grado di gestire autonomamente l'attività imprenditoriale.

**Un WBO prevede il coinvolgimento, oltre che dei dipendenti dell'azienda, anche di altri soggetti la cui azione sinergica facilita il successo dell'iniziativa..**

L'accordo firmato il 21 gennaio 2021 da Legacoop, Confcooperative e Agci e Cgil, Cisl e Uil è un importante esempio di sinergia fra i principali attori del sistema. L'accordo mira a dare un disegno organico e condiviso alla promozione e gestione dei WBO fra le 6 organizzazioni. Le condizioni e le modalità della collaborazione sono, brevemente, definite nei seguenti punti:

- istituzione di un tavolo permanente di confronto e monitoraggio;
- promozione del WBO come possibile soluzione dei tavoli di crisi aperti;
- informazione e formazione degli operatori settoriali e territoriali delle 6 organizzazioni;
- sensibilizzazione delle istituzioni e delle altre organizzazioni locali e nazionali;
- valutazione della fattibilità e della sostenibilità dei progetti in sedi comuni, mediante azioni comuni di monitoraggio e, allo stesso tempo, di tutoraggio;



- promozione di azioni formative per i lavoratori al fine di rafforzare le loro competenze imprenditoriali e tecniche;
- divulgazione di informazioni e buone pratiche.

#### **4. MECCANISMI FINANZIARI**

L'impianto normativo italiano prevede numerosi supporti finanziari per i lavoratori che decidono di costituirsi in cooperativa e subentrare nella proprietà della loro azienda. Oltre al normale circuito di sostegno, valido per tutti, come mutui o prestiti bancari, i WBO possono contare su tre fonti di finanziamento ad hoc.

L'Autofinanziamento. I lavoratori possono richiedere, grazie al D.L. 22/2015, l'erogazione della propria indennità di disoccupazione in un'unica soluzione al fine di investirla nel capitale sociale della cooperativa. In alcuni casi, possono investire nel progetto anche il proprio Trattamento di Fine Rapporto. I Fondi delle Associazioni Cooperative. La L. 59/92 ha istituito tali Fondi, alimentati dal 3% degli utili di bilancio annuali delle cooperative affiliate alle Associazioni Cooperative e dai patrimoni residui delle cooperative poste in liquidazione. I Fondi sono: Coopfond (Legacoop), Fondosviluppo (Confcooperative) e General Fond (Agci). Il Fondo speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli di occupazione e il Fondo straordinario istituiti dalla Legge Marcora e dalla Nuova Marcora. Tali Fondi sono erogati e gestiti da Cooperazione Finanza Impresa (CFI) controllata per il 98,3% dal Ministero dello Sviluppo Economico. CFI

assiste i lavoratori nelle fasi di elaborazione del piano industriale e nell'avvio delle attività. Tutti i finanziamenti erogati vanno restituiti ratealmente in un determinato numero di anni (massimo 10) durante i quali CFI controlla la situazione economico/finanziaria e le performance aziendali.

**I lavoratori possono accedere ai finanziamenti soltanto quando si sono costituiti in cooperativa e hanno elaborato il Piano Industriale.**

#### **5. ELEMENTI CHIAVE**

Affinché il WBO abbia successo, è necessario tenere in considerazione determinati elementi esterni ed interni all'azienda che si vuole recuperare.

##### **5.1 Elementi interni**

La Tempestività nella decisione di ricorrere al WBO. I rappresentanti dei lavoratori dovrebbero essere in grado di interpretare in poco tempo le reali intenzioni del management sul futuro dell'azienda e pressare per una maggiore chiarezza. I sindacalisti dovrebbero avere le competenze per valutare le possibilità di ricorrere al WBO, allertando e sensibilizzando lavoratori e lavoratrici con ampio anticipo. Presenza dei soggetti-chiave dell'azienda di origine: la permanenza nella cooperativa di profili professionali (anche elevati) dell'azienda d'origine garantirebbe continuità di gestione delle attività produttive, del pacchetto clienti, dei fornitori, ecc.

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: ITALIA

Un gruppo coeso, motivato e deciso: la presenza di una figura mediatrice e stimolante come quella del sindacalista potrebbe, in questo caso, assumere un'elevata importanza.

#### 5.2 Elementi esterni

La valutazione del progetto: valutare gli impianti, il bacino di clientela, le professionalità presenti, i tempi di realizzazione del WBO affinché siano garantiti il rilancio dell'attività dell'azienda e la sua competitività sul mercato.

La formazione professionale: i lavoratori dovranno fare propria una cultura imprenditoriale e manageriale.

Il dialogo sociale locale e nazionale: per garantire un tessuto produttivo e sociale favorevole.

Un articolato apparato legislativo di sostegno e un sistema cooperativo forte e strutturato.

La promozione da parte delle istituzioni per la promozione dei prodotti delle imprese recuperate con campagne di sensibilizzazione ed eventualmente creazione di un marchio distintivo "made in WBO".

#### 6. BARRIERE E RISCHI

Strettamente legati agli elementi chiave, possiamo elencare alcune barriere e rischi che possono compromettere il successo di un WBO.

#### Molto tempo

- ...prima che venga dichiarato lo stato di crisi aziendale. Le eventuali ambiguità del management sulle reali intenzioni future dell'azienda potrebbero creare ritardi nell'allertare e sensibilizzare lavoratori e lavoratrici sul possibile ricorso al WBO.
- ...dopo che viene dichiarata la crisi aziendale. Una lunga negoziazione potrebbe determinare una situazione di stallo e ritardare l'avvio delle procedure per il WBO.

Ritardi e lentezze - anche nei processi decisionali - ed i tempi tecnici per realizzare il WBO comportano dei rischi per l'azienda recuperata: graduale obsolescenza dei macchinari, perdita della clientela, uscita dal mercato del prodotto e demotivazione dei lavoratori e delle lavoratrici.

La mancanza di sinergia fra gli attori potrebbe comportare, già nelle prime fasi del WBO, valutazioni discordanti che esporrebbero la futura attività ad un maggiore rischio d'impresa e ad un inevitabile insuccesso. Un dialogo sociale insufficiente a livello locale potrebbe comportare, inoltre, rischi e resistenze nelle procedure per il passaggio di proprietà dell'azienda.

La nuova organizzazione del lavoro gli ex lavoratori dipendenti, ora soci della cooperativa, devono assumersi la responsabilità e la gestione dell'andamento aziendale. Un passaggio delicato e difficile



che, soprattutto nei lavoratori più anziani, potrebbe trovare forti resistenze e creare timori e stress. Criticità che si potrebbero riflettere negativamente sulla coesione e la motivazione del gruppo originario e mettere a rischio il successo del WBO.

La formazione così come figure di mediazione (ad esempio i sindacalisti) potrebbero essere determinanti per la riduzione dei rischi legati alla nuova organizzazione del lavoro.

Fine dei finanziamenti e dell'accompagnamento - Nei suoi primi anni di vita la cooperativa viene affiancata dai soggetti che hanno finanziato il WBO per eventuali correzioni e reindirizzamenti delle politiche di investimento degli utili. Questo servizio è garantito fino all'estinzione del finanziamento che dura al massimo 10 anni. A detta di CFI, il momento in cui si esaurisce tale periodo è estremamente delicato: senza un sostegno, l'impresa potrebbe trovarsi in difficoltà ed incorrere nel rischio di una gestione dei ricavi e degli utili poco oculata. Anche in questo caso, la formazione professionale assume un'importanza determinante: la cooperativa dovrebbe dotarsi, attraverso determinati percorsi formativi, di professionalità interne che le garantissero un futuro in completa autonomia.

Costo della legalità - Le aziende nate dal WBO devono necessariamente essere regolari dal punto di vista fiscale. Questo

aspetto, indubbiamente positivo, in aree e settori dove il dumping è diffuso, comporta, tuttavia, una grossa difficoltà per la cooperativa a rimanere sul mercato.

La qualità del prodotto ed il suo valore intrinseco potrebbero costituire elementi di competitività e indurre il consumatore a scegliere un bene più caro ma più etico.

Percezione culturale, boicottaggio, intimidazione - I tempi lunghi dell'iter giudiziario per la confisca dei beni sequestrati alla criminalità organizzata può comportare per le attività economiche una perdita di competitività, con un rallentamento graduale della produzione ed il rischio di un fallimento per la mancata tenuta sul mercato.

Il possibile fallimento dell'azienda in amministrazione giudiziaria alimenta una cultura diffusa nelle zone ad alta infiltrazione mafiosa: la criminalità organizzata garantisce il lavoro e, al contrario, lo Stato, gestore incapace, fa perdere il lavoro. È un problema culturale da non sottovalutare.

Un altro rischio concreto è il boicottaggio delle attività confiscate da parte del vecchio proprietario che attraverso la sua rete criminale e l'intimidazione, obbliga i clienti a non fare più ordinativi alla cooperativa.

Un sistema consolidato di controlli e azioni di sensibilizzazione verso la parte "sana" dell'economia potrebbe arginare le azioni di boicottaggio.

### 7. CASI DI STUDIO

I casi di WBO riferiti all'Italia sono quattro. Due casi riguardano classiche crisi aziendali, uno la mancanza di successione alla proprietà dell'azienda ed uno un'azienda confiscata alla criminalità organizzata. In tutti questi casi abbiamo rilevato il ruolo centrale e fondamentale dei supporti normativi descritti nelle pagine precedenti così come quello dei finanziamenti che le leggi italiane prevedono a supporto dei WBO.

#### **7.1 WBO ITALCABLES<sup>20</sup>**

##### **PROFILO AZIENDALE**

###### **Tipo di processo**

Ristrutturazione/chiusura

###### **Allocazione**

Industriale Area di Caivano (Napoli)

###### **Attività precedente**

Fabbrica di ingegneria meccanica (acciaio). Produce trefoli e fili in acciaio per grandi infrastrutture (viadotti, ponti, capannoni industriali, traversine ferroviarie per linee ad alta velocità in Italia e all'estero, tubi per grandi condotte, pale per centrali eoliche, ecc.)

###### **Attività corrente**

Stessa

###### **Data di costituzione**

2015

###### **N. di dipendenti precedente**

65

###### **N. di dipendenti alla costituzione**

0

###### **N. di dipendenti attuale**

2

###### **N. di soci lavoratori della cooperativa alla costituzione**

51

###### **Numero attuale di soci lavoratori della cooperativa**

53

###### **Forma giuridica**

Cooperativa

###### **Fatturato (Dic. 2019)**

24,000,000.00 euro

###### **Sito web**

[www.wboitalcables.it](http://www.wboitalcables.it)

###### **Referente**

Matteo Potenzieri (presidente della cooperativa)



<sup>20</sup> Questo caso di studio è stato scritto da Francesco Lauria e Vilma Rinolfi (CISL).



## **Background**

Lo stabilimento di Caivano, in provincia di Napoli, era stato realizzato a cavallo degli anni Settanta e Ottanta dalla Redaelli Tecna, una storica azienda di produzione di funi d'acciaio. A giugno 2008 l'azienda era stata assorbita dalla Italcables Spa della Companhia Previdente, società industriale portoghese. Nel 2009 la Italcables Spa ha cominciato ad affrontare una grossa crisi di liquidità e, dopo la chiusura di altri due stabilimenti in Italia, nel 2012 dichiara la crisi anche per lo stabilimento di Caivano. Nel 2013, nonostante lo stabilimento avesse un fatturato di 50 milioni annui, un mercato ancora attivo e una lista di ordini ancora da evadere, la produzione viene bloccata e i 56 lavoratori licenziati.

## **Descrizione del processo e formula di coinvolgimento dei dipendenti**

I lavoratori dello stabilimento organizzano proteste, si insediano sul tetto dello stabilimento e presidiano la fabbrica giorno e notte, anche per il timore del furto dei macchinari. Superato il primo momento traumatico, 51 lavoratori decidono di tentare di rilevare la propria fabbrica ricorrendo al WBO. Con l'attivo coinvolgimento dei sindacalisti della First (la federazione di categoria per le banche e le assicurazioni della Cisl) i lavoratori si rivolgono all'associazione di cooperative Legacoop. Insieme preparano il business plan e fanno continue riunioni per verificare la fattibilità del WBO.

Al termine della fase valutativa e con il coinvolgimento dei soggetti finanziatori - CFI-Cooperazione Finanza Impresa, Banca

Etica e Coopfond - i 51 lavoratori nel 2015 costituiscono la cooperativa WBO Italcables. Il capitale iniziale è di 1.939.100,00 euro, costituito in parte dai contributi dei lavoratori che, fra difficoltà facilmente immaginabili, versano 25 mila euro ciascuno, avvalendosi della possibilità offerta dalla legge di richiedere la liquidazione in un'unica soluzione della loro indennità di mobilità. Alcuni di loro per raggiungere la cifra utilizzeranno anche parte del proprio TFR o aiuti da parte di famigliari.

Lo stabilimento di 75 mila metri quadrati sarà inizialmente dato in affitto alla cooperativa la quale, dopo 3 anni, con il pagamento di una maxi rata, ne diventerà proprietaria, grazie anche al diritto di prelazione riconosciuto per legge ai lavoratori che vogliono rilevare la propria azienda in crisi.

Per rimettere in piedi la fabbrica chiusa da due anni i lavoratori si impegnano in prima persona, anche nella manutenzione e il ripristino dei macchinari. Nel 2015, la fabbrica riapre e il 28 agosto arriva il primo camion di materiale.

## **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

Sono stati utilizzati i classici meccanismi WBO descritti nel paragrafo 3.2.1.

## **Principali barriere**

Questo caso non ha incontrato particolari ostacoli se non la riorganizzazione dei ruoli all'interno della cooperativa.

### **Fattori di successo**

Il successo del WBO è dipeso, innanzitutto, dai tempi molto brevi fra la dichiarazione di crisi aziendale e la realizzazione del progetto. La ripresa della produzione è stata favorita, inoltre, anche dagli ordini ancora inevasi dall'azienda di origine.

Altro principale fattore di successo è stata la coesione del gruppo ed il fatto che siano rimaste presenti nella cooperativa alcune figure-chiave dell'azienda di origine che hanno consentito l'immediata ripresa delle attività.

Il ruolo da mediatore del rappresentante sindacale ha aiutato a far superare le riserve e gli attriti dovuti alla nuova organizzazione del lavoro.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

Fin dalla sua costituzione, la cooperativa ha rilanciato la produzione e garantito una crescita costante e controllata che ha consentito il mantenimento dei livelli occupazionali e salariali. Ha acquisito una posizione importante nel panorama estero del settore ed esporta i suoi prodotti in tutto il mondo.

### **Trasferibilità**

La legge Marcora ha giocato un ruolo fondamentale nel caso insieme a tutto l'apparato legislativo che sostiene il movimento cooperativo e il finanziamento di queste iniziative. Di analoga importanza è stato il diritto di prelazione concesso dalla

legge ai lavoratori per rilevare l'attività (cfr. paragrafo 1.2). A nostro avviso, questi aspetti e regole potrebbero essere trasferiti ad altre realtà nazionali.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

<https://www.la7.it/coffee-break/video/italcables-di-caivano-la-prima-esperienza-di-workers-buyout-21-11-2019-294450> <https://napoli.fanpage.it/la-wbo-italcables-di-caivano-azienda-fallita-rilevata-dai-dipendenti-che-oggi-fattura-20-milioni/>



## 7.2 PIRINOLI<sup>21</sup>

### PROFILO AZIENDALE

#### Tipo di processo

Ristrutturazione/chiusura

#### Allocazione

Roccavione (Cuneo)

#### Attività precedente

Cartiera - specializzata nella produzione di cartone patinato per cartoni in fibra riciclata, che viene utilizzato solo per imballaggi alimentari.

#### Attività corrente

Stessa

#### Data di costituzione

Marzo 2015

#### N. di dipendenti precedente

154

#### N. di dipendenti alla costituzione

---

#### N. di dipendenti attuale

14

#### N. di soci lavoratori della cooperativa alla costituzione

70

#### Numero attuale di soci lavoratori della cooperativa

74

#### Forma giuridica

Cooperativa

#### Fatturato (dic. 2019)

36.700.000,00 euro

#### Sito web

[www.pirinoli.it](http://www.pirinoli.it)

#### Referente

Silvano Carletto (presidente della cooperativa)



CARTIERA **PIRINOLI**  
S.C.

<sup>21</sup> Questo caso di studio è stato preparato da France-sco Lauria e Vilma Rinolfi (CISL).



## **Background**

La Cartiera Pirinoli fu fondata da Gaspare Pirinoli nel 1872. Nel 1937 la società fu acquistata dalla famiglia Eva e cominciò a produrre cartoncino per astucci stampati, divenendo una delle principali realtà del settore a livello nazionale e poi europeo. Nel 1962 e nel 1994 furono installate altre due linee continue tecnologicamente più avanzate e di maggiore capacità produttiva. La Cartiera Pirinoli all'inizio del 2000 era tra i primi dieci produttori europei di cartoncino patinato per astucci da fibra riciclata, con una produzione di oltre 100.000 tonnellate l'anno. Negli anni successivi, gli aumenti dei costi e mutate condizioni di mercato hanno provocato una grave crisi di natura finanziaria. Nel 2006 c'è stato un tentativo di rilancio, quando la Pkarton S.p.A – società costituita ad hoc da imprenditori ed esperti del settore – ha rilevato l'azienda e varato un nuovo piano industriale. La situazione però è andata peggiorando, anche a causa della crisi economica iniziata nel 2008. Il 21 giugno 2012 la Pkarton S.p.A. ha dichiarato fallimento, le linee sono state fermate e i 160 lavoratori messi in mobilità.

## **Descrizione del processo e formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Fallito il tentativo di trovare nuovi investitori, nel 2013 74 lavoratori – che nel frattempo avevano iniziato a presidiare la fabbrica – hanno deciso di rilevare l'azienda. Con il supporto di Legacoop di Cuneo, hanno avviato le pratiche per il passaggio di impresa che ha visto il coinvolgimento della Regione Piemonte, con leggi di

finanziamento specifiche a sostegno della cooperazione, dei sindacati Cisl e Cgil, di Cooperazione Finanza Impresa e Coopfond, come soggetti finanziatori.

Dopo la valutazione positiva sulle possibilità future dell'azienda ed elaborato il Piano Industriale, a marzo 2015 è stata fondata la Cartiera Pirinoli Società Cooperativa con 74 soci-lavoratori. Il 16 aprile dello stesso anno la cooperativa ha acquistato i macchinari, posti all'asta, e affittato i capannoni del sito produttivo. Ad agosto-settembre del 2015 la cooperativa ha ripreso la produzione, riallacciando i contatti con i clienti storici e attivando una linea produttiva delle due che erano operative prima del fallimento.

Il capitale iniziale della cooperativa era di 2.400.000 euro: 1.200.000 euro dei soci-lavoratori, 600.000 euro erogati da Coopfond e 600.000 euro da CFI..

## **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

I meccanismi utilizzati sono quelli descritti al paragrafo 3.2.1.

## **Principali barriere**

Non ci sono stati particolari ostacoli in quanto il ricorso al WBO è stato realizzato in tempi molto brevi e con piena sinergia fra i soggetti coinvolti.

## CASI DI STUDIO: PIRINOLI

### **Fattori di successo**

I fattori principali di successo del WBO sono stati: i tempi molto brevi per la sua realizzazione, che ha consentito all'azienda di non perdere mercato e clienti; la coesione del gruppo di lavoratori e la presenza all'interno di esso di competenze fondamentali per il rilancio delle attività. Non ultimo, infine, il dialogo sociale locale che ha consentito l'attivo coinvolgimento degli attori pubblici e privati locali.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

Durante i primi tre anni di attività i soci lavoratori, oltre ad investire nel progetto anche il proprio TFR, hanno ridotto del 20% il proprio stipendio per far fronte alle necessità finanziarie. In un primo momento, a seguito di un accordo interno, anche il pagamento degli straordinari è stato pagato come ore normali di lavoro. Lo stabilimento occupa un'area di 140.000 mq di cui 25.000 coperti. Il potenziale produttivo è di oltre 100.000 tonnellate all'anno. La cooperativa, oltre che sul mercato italiano, è presente su tutti i mercati europei. Nel mese di novembre 2016 la Cartiera Pirinoli S.C. ha ottenuto la certificazione Forestry Stewardship Council (F.S.C.)

La cooperativa negli anni ha avuto un incremento occupazionale, arrivando, a dicembre 2018, ad avere 80 soci lavoratori e 12 lavoratori dipendenti.

### **Trasferibilità**

Anche in questo caso il ruolo fondamentale per la realizzazione del WBO lo ha svolto l'apparato legislativo di supporto, che ha agevolato l'accesso ai finanziamenti

e riconosciuto ai lavoratori il diritto di prelazione per rilevare la loro azienda in crisi.

A nostro avviso, l'esperienza potrebbe essere trasferita purché supportata da adeguato apparato legislativo.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

<https://www.youtube.com/>

[watch?v=JzeCBG5pTgo](https://www.youtube.com/watch?v=JzeCBG5pTgo) <https://www.youtube.com/watch?v=alqBJ4KOZYI> [https://www.youtube.com/watch?v=GHTj\\_dkP0Vo](https://www.youtube.com/watch?v=GHTj_dkP0Vo) [https://www.youtube.com/watch?v=QT\\_qHxJPiWE](https://www.youtube.com/watch?v=QT_qHxJPiWE) [https://www.youtube.com/watch?v=4H\\_NIGiSMiE](https://www.youtube.com/watch?v=4H_NIGiSMiE)



### 7.3 ARBIZZI<sup>22</sup>

#### PROFILO AZIENDALE

##### Tipo di processo

Mancanza di successori

##### Allocazione

Corte Tegge (Reggio Emilia)

##### Attività precedente

Commercio di prodotti e materiali per l'imballaggio industriale e svolge esclusivamente attività commerciali, puntando principalmente sulla scelta di prodotti innovativi ed ecosostenibili

##### Attività corrente

Stessa

##### Data di costituzione

26 giugno 2014

##### N. di dipendenti precedente

18

##### N. di dipendenti alla costituzione

2

##### N. di dipendenti attuale

9

##### N. di soci lavoratori della cooperativa alla costituzione

16

##### Numero attuale di soci lavoratori della cooperativa

14

##### Forma giuridica

cooperative

##### Fatturato

10,118,504.00 Euro (Dic. 2018)

9,870,049.00 Euro (Dic. 2019)

##### Sito web

www.arbizzi.it

##### Referente

Simone Vallieri (presidente della cooperativa)



<sup>22</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Vilma Rinolfi (CISL).



### **Background**

Emilio Arbizzi fonda la Arbizzi srl nel 1997. L'azienda in poco tempo diventa fortemente competitiva e va ad occupare un posto rilevante nel mercato della commercializzazione degli imballaggi industriali. Nel 2014, con un pacchetto di oltre 1.800 clienti e ottimi risultati di bilancio, l'imprenditore decide di ritirarsi dall'attività e, non avendo successori, propone ai propri dipendenti di acquisire l'azienda. All'origine, quindi, di questo passaggio di impresa ai lavoratori non c'è uno stato di crisi ma la necessità di un ricambio generazionale per un'azienda sana e competitiva.

### **Descrizione del processo e formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Nel 2014, d'accordo con il titolare, tutti i 18 dipendenti decidono di rilevare l'attività e si rivolgono a Legacoop. 16 lavoratori si costituiscono in cooperativa mentre 2 diventano dipendenti della stessa, mantenendo tutti il proprio inquadramento e le proprie condizioni retributive. Il capitale iniziale della cooperativa di 590.000,00 euro viene finanziato dai soci lavoratori, che investono 5.000,00 euro ciascuno, da Emilio Arbizzi, che in qualità di socio finanziatore (senza nessun ruolo operativo nella cooperativa) investe 120.000,00 euro e dai finanziamenti erogati da CFI (100.000,00 euro) e da Coopfond (290.000,00 euro).

### **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

I meccanismi utilizzati per realizzare il WBO hanno seguito lo stesso schema dei casi analizzati in precedenza con la differenza fondamentale della presenza e del coinvolgimento attivo e collaborativo del vecchio proprietario, che ha sostenuto anche finanziariamente il progetto. Il progetto prevedeva che per 6 anni il proprietario trattenesse una quota del TFR dei soci-lavoratori come riscossione dell'affitto dell'attività. Trascorsi i 6 anni, un arco di tempo stimato congruo alle capacità della nuova cooperativa di raggiungere un equilibrio economico/finanziario, la cooperativa ha acquistato definitivamente l'azienda.

### **Principali barriere**

Non ci sono state particolari complicazioni nella procedura.

### **Fattori di successo**

Un dei fattori principali di successo di questo caso è stata la sinergia fra vari attori coinvolti. In modo particolare il ruolo collaborativo del vecchio proprietario ha consentito un passaggio di proprietà ai lavoratori graduale e sostenibile. Il WBO, inoltre, grazie alle condizioni particolari in cui si è realizzato, ha richiesto tempi molto brevi, il che ha consentito alla Cooperativa Arbizzi di mantenere la propria quota di mercato ed i legami con la clientela originaria

Inoltre, il fatto che all'interno della cooperativa siano rimase figure-chiave

## CASI DI STUDIO: ARBIZZI

dell'azienda di origine ha consentito una continuità operativa di fondamentale importanza. I lavoratori che si sono costituiti in cooperativa avevano acquisito negli anni precedenti competenze e un elevato grado di autonomia operativa che hanno contribuito al successo del passaggio d'impresa.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

La Cooperativa ha mantenuto la posizione che l'azienda di origine aveva sul mercato e si è posta, inoltre, obiettivi di ulteriore sviluppo: la selezione qualitativa della clientela, l'aumento della copertura territoriale, la ricerca continua di nuovi prodotti, l'innovazione, la formazione e l'aggiornamento dei soci lavoratori, lo sviluppo della comunicazione e dell'immagine aziendale. Già nei primi mesi di attività la cooperativa ha potenziato la gamma dei prodotti, ha creato il brand "Arbizzi Tech", ha allargato la rete di vendita.

Dopo i primi sei mesi d'attività il fatturato della cooperativa aveva raggiunto i 5 milioni di euro, con un utile di 237mila euro. Tale andamento positivo del fatturato ha consentito a tutti i soci-lavoratori di mantenere l'inquadramento e le condizioni retributive che avevano nell'impresa originaria.

### **Trasferibilità**

Anche in assenza di un apparato legislativo che favorisca lo sviluppo cooperativo, la soluzione descritta in questo caso può essere adattabile al sistema normativo di qualsiasi paese, laddove ci sia collaborazione piena fra imprenditore e lavoratori e possibilità di finanziamenti agevolati.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

Episodio "Il posto giusto" del 22-01-2017  
<https://www.raiplay.it/video/2017/01/Eredit224-working-buyout-e6e11129-5df0-4865-86d8-d7f494ec85f2.html>



## 7.4 CALCESTRUZZI ERICINA LIBERA<sup>23</sup>

### PROFILO AZIENDALE

#### Tipo di processo

Con isca alla criminalità organizzata

#### Allocazione

Trapani

#### Attività precedente

Produzione esclusivamente di miscele cementizie

#### Attività corrente

Produzione di conglomerato cementizio e recupero omogeneizzato di rifiuti edili da C&D (costruzione e demolizione). Settore: edilizia

#### Data di costituzione

2008

#### N. di dipendenti precedente

15

#### N. di dipendenti alla costituzione

0

#### N. di dipendenti attuale

4

#### N. di soci lavoratori della cooperativa alla costituzione

6

#### Numero attuale di soci lavoratori della cooperativa

8

#### Forma giuridica

Cooperativa

#### Fatturato (Dic. 2019)

1.136.000 Euro

#### Sito web

[www.calcestruzziericina.it](http://www.calcestruzziericina.it)

#### Referente

Giacomo Messina (presidente della cooperativa)



<sup>23</sup> Questo studio di caso è stato preparato da Vilma Rinolfi (CISL).



## **Background**

Nel 1991 la Calcestruzzi Ericina viene acquistata dal boss mafioso Vincenzo Virga, considerato uno dei mafiosi più pericolosi di quegli anni e "mente imprenditoriale" di Bernardo Provenzano, uno dei capi storici di cosa nostra. A luglio 1996 l'azienda viene sequestrata dall'Autorità giudiziaria che inizia a gestirne l'attività ed il vecchio proprietario organizza un pesante boicottaggio, intimidendo i clienti e bloccando tutti gli ordinativi per l'azienda. Per sventare il fallimento, il prefetto di Trapani, Fulvio Sodano, prende autonomamente l'iniziativa di coinvolgere il tessuto imprenditoriale "sano" del territorio chiedendo agli imprenditori un impegno concreto e una posizione netta contro la criminalità organizzata sbloccando gli ordinativi alla azienda sequestrata alla mafia.

La situazione ha una svolta positiva nel 2004, quando la Calcestruzzi Ericina si aggiudica parte delle forniture ufficiali per la costruzione delle banchine del porto di Trapani, per l'Americas'cup.

## **Descrizione del processo e formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Anche grazie a questa cospicua commessa è nato un progetto di rilancio dell'azienda con un investimento di circa 2.200.000 euro, finanziato in gran parte da IRFIS, intermediario finanziario con la Regione Sicilia come socio unico, nell'ambito del Programma Operativo Regionale Sicilia 4.01.c , e un finanziamento di Unipol Banca di 700.000 euro. Enti pubblici locali - Prefettura

di Trapani, Forze dell'Ordine, Procura della Repubblica, Agenzia del Demanio, Regione Sicilia - Associazione "Libera", Anpar (Associazione che rappresenta le imprese che riciclano rifiuti inerti), Legacoop e Legambiente hanno collaborato attivamente al rilancio. L'azienda, quindi, ha riconvertito i propri impianti in modo da poter trattare gli scarti edilizi inerti. Questo è stato fatto impiantando il sistema R.O.S.E. (Recupero Omogeneizzato Scarti Edilizi).

Nel frattempo, sono andati avanti i vari passaggi necessari per completare la confisca e, nella seconda fase della confisca, l'azienda è stata posta sotto la gestione dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità.

Nel 2008, 6 ex dipendenti hanno costituito la Cooperativa Calcestruzzi Ericina Libera, con il sostegno delle due associazioni Libera e Legacoop. Il capitale sociale iniziale della cooperativa proveniva dai soci attraverso il pagamento di una parte del loro TFR. L'attività è ripresa il 1° giugno 2011, quando la gestione della società è stata interamente affidata alla Cooperativa, che ha affittato l'area dalla predetta Agenzia. La Cooperativa non potrà possedere integralmente l'attività perché i beni confiscati rimarranno di proprietà dello Stato. È stata la prima azienda sequestrata ad essere affidata a una cooperativa di ex dipendenti.

**Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

I passaggi di questo WBO sono molto diversi dalla procedura classica. In questo caso, i lavoratori hanno dovuto attendere il completamento dell'iter giudiziario di sequestro e confisca per poter gestire l'attività (cfr. par. 3.2.2).

La cooperativa non ha avuto alcun sostegno finanziario dai classici canali WBO (CFI, Fondi delle Associazioni Cooperative, ecc.). La ristrutturazione aziendale è avvenuta prima della costituzione della cooperativa, durante l'Amministrazione Giudiziaria. La società ha quindi ricevuto i finanziamenti necessari per la riconversione dell'impianto quando era ancora sotto sequestro e amministrato dallo Stato.

**Principali barriere**

La criminalità organizzata ha rappresentato la barriera principale in questo caso insieme al fatto che è profondamente radicata nel territorio, il che significa che è stata in grado di generare una fitta rete di intimidazioni e minacce per bloccare l'attività dell'azienda.

Il lungo iter giudiziario, che spesso dura fino a dieci anni per la confisca dei beni sequestrati, rappresenta un altro ostacolo, così come la gestione dell'Autorità Giudiziaria, che può distrarre i clienti, provocano una perdita di competitività unitamente a un graduale rallentamento della produzione e il rischio di fallimento per mancanza di stabilità del mercato.

Questo aspetto contribuisce a generare quella che in questo tipo di casi può essere considerata la barriera più grande, ovvero una cultura diffusa nelle zone ad alta infiltrazione mafiosa che fa percepire le aziende gestite dalla mafia come le uniche che garantiscono lavoro. A ciò si aggiunge la sensazione che quando lo Stato confisca e gestisce un'azienda, questa rischia di fallire con la conseguente perdita di posti di lavoro. Inoltre, la natura radicata della criminalità organizzata, le sue enormi risorse finanziarie e, spesso, l'assenza dello Stato fanno sì che le persone generalmente non si fidino di nulla di pubblico e legale, e optino per la mafia locale come unico interlocutore per rivolgersi per trovare lavoro. Nonostante la criminalità organizzata sfrutti le aziende solo per riciclare ingenti quantità di denaro sporco, queste imprese, però, spesso garantiscono l'unica fonte di occupazione in aree territoriali ad alto tasso di disoccupazione e lavoro nero e precario.

Un ulteriore ostacolo in questi casi riguarda il 'costo della legalità', cioè la difficoltà di competere legalmente in un mercato dove l'uso diffuso del lavoro sommerso da parte di molte imprese consente loro di ridurre i prezzi di fornitura.

**Fattori di successo**

Il dialogo sociale locale e la sinergia tra i vari attori a cui è affidato il controllo del territorio hanno giocato un ruolo fondamentale nella riuscita del progetto. Di grande importanza è anche il coinvolgimento responsabile della parte "sana" dell'imprenditoria e, in generale, della rete economica locale.



### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

La Cooperativa utilizza il sistema R.O.S.E., un impianto all'avanguardia nel riciclaggio dei materiali di scarto provenienti da costruzioni e ristrutturazioni. In Italia sono operativi solo 17 sistemi di questo tipo e la Cooperativa gestisce l'unico al Sud. Grazie al suo impegno per la tutela dell'ambiente e al suo ruolo nella lotta alla criminalità organizzata, la cooperativa è diventata un punto di riferimento culturale per la rete sociale e produttiva del territorio. Ad esempio, ospita studenti ed è un centro che combatte l'illegalità diffusa nel settore delle costruzioni.

Nel 2014 la Cooperativa ha contribuito al Workshop dal titolo " Riciclaggio da costruzione e demolizione: come si può sviluppare il mercato per questa fonte sostenibile di aggregati?", organizzato a Bruxelles dalla direzione generale per le imprese e l'industria della Commissione Europea. La Cooperativa ha inoltre collaborato con il Servizio Tecnico Centrale del Consiglio dei Lavori Pubblici in merito alle nuove linee guida per la valutazione delle caratteristiche del calcestruzzo gettato in opera.

### **Trasferibilità**

Nonostante si tratti di un caso molto particolare e molto caratteristico del tessuto socio-economico italiano, è purtroppo possibile anche in altri Paesi che un'azienda possa essere sequestrata alla criminalità organizzata e rischiare la chiusura. In questi casi, non solo esistono leggi specifiche per un WBO, ma esiste anche un apparato legislativo che regola il sequestro e la confisca dei beni. Questo apparato, anche se molto specifico per alcuni territori d'Italia, con i dovuti adeguamenti, potrebbe essere trasferibile ad altri paesi.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

<https://www.youtube.com/watch?v=7ap2JviHIYY>

<https://www.youtube.com/watch?v=PILOInFdXQI>

<https://www.youtube.com/watch?v=Jq3TTwFyvk4>

**III.**

**APPROFONDIMENTI**

**SUI PAESI >**

# SPAGNA

**QUESTO CAPITOLO È STATO SCRITTO DA  
ANABEL YOLDI E JONE NOLTE (ASLE).**

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: SPAGNA

#### 1. POLITICHE NAZIONALI

Attualmente, la Spagna non dispone di un quadro normativo globale che preveda il trasferimento delle aziende ai lavoratori, sia a causa di ristrutturazioni aziendali, sia per affrontare il passaggio di proprietà per pensionamento.

*Tuttavia, ci sono strumenti giuridici e finanziari isolati che, se utilizzati in modo coordinato, possono aumentare le possibilità di successo del passaggio di consegne in queste circostanze.*

D'altra parte, alcune Regioni autonome, anche se poche, hanno elaborato politiche specifiche a favore di questi processi. Questo perché capiscono che si traducono nel mantenere e rafforzare un'occupazione stabile e di qualità, sia diretta che indiretta, rafforzando il radicamento territoriale per prevenire la minaccia della delocalizzazione e aumentare la competitività economica e delle imprese.

La Spagna ha un quadro normativo per società commerciali detenute in maggioranza dai lavoratori o *Sociedades laborales* (società del lavoro), attraverso la legge spagnola 44/2015 sulle società del lavoro e le società partecipate. Questo quadro giuridico è ideale per l'attuazione di processi di ristrutturazione aziendale e successione a favore dei lavoratori dell'azienda.

#### 2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI

Uno dei diritti fondamentali del lavoro riconosciuti nello Statuto dei lavoratori spagnoli è la partecipazione all'impresa. Tale partecipazione si concretizza in organi di rappresentanza, in primis i delegati dei lavoratori e il comitato dei lavoratori. L'emergere di questi due organismi dipende dalle dimensioni dell'azienda o della sede di lavoro.

In ogni caso, i diritti degli organismi di rappresentanza dei lavoratori in Spagna risiedono principalmente nel diritto all'informazione, mentre in altri paesi dell'Unione europea esiste il diritto alla consultazione e persino il diritto di veto, aumentando così il consolidamento.

*Questi organismi hanno informazioni privilegiate sull'azienda e sono quindi agenti chiave ed essenziali per la diagnosi precoce di un processo di ristrutturazione aziendale derivante da una situazione economica o finanziaria. Potrebbero anche assumere un ruolo molto significativo nella rilevazione di una futura cessione di azienda a causa dell'imminente pensionamento del/dei titolare/i dell'azienda.*

Tuttavia, questo ruolo non è regolamentato o definito nelle vigenti normative del lavoro o commerciali, il che suggerisce che il ruolo di guida che questi individui possono assumere in questi processi dipenderà dalla loro volontà di ricercare soluzioni basate sulla



partecipazione dei lavoratori dell'azienda. In Spagna ci sono attualmente due sindacati dei lavoratori (Comisiones Obreras –CC.OO- e Unión General de Trabajadores –UGT-) che hanno sottoscritto volontariamente un Accordo di collaborazione con l'Associazione delle società del lavoro e delle società partecipate in Spagna per cooperare allo sviluppo di processi di ristrutturazione e successione aziendale a favore dei dipendenti e per contribuire a una maggiore stabilità e qualità dell'occupazione e allo sviluppo economico più socialmente orientato. (Accordo di collaborazione del 17 marzo 2014).

Oltre a questo accordo, non ci sono altri patti o accordi globali con le organizzazioni imprenditoriali che rappresentano le PMI in Spagna, il che implica che i proprietari delle aziende non siano consapevoli della possibilità di trasferire la propria attività ai propri lavoratori, a meno che non sia raccomandato dagli agenti coinvolti nel processo.

### **3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA**

#### **3.1 Ecosistema verso il trasferimento d'impresa**

Oltre ai rappresentanti dei lavoratori, vi sono altri soggetti in particolari circostanze che possono svolgere un ruolo chiave per il buon esito di un processo di questo tipo, tra cui le agenzie di sviluppo locale appartenenti alle pubbliche amministrazioni locali, le istituzioni finanziarie e gli enti della pubblica amministrazione come tale.

Per quanto riguarda il contesto pertinente in Spagna, ci sono alcune regioni e territori autonomi, come Gipuzkoa, dove è nata una nuova forma di collaborazione pubblico-privata. In generale, ciò tende a favorire la partecipazione e la corresponsabilità di tutti gli attori interessati dall'azione e/o dall'intervento pubblico, orientata a favorire il consolidamento territoriale di questi processi, tra gli altri.

Questa collaborazione include impegni di organizzazioni imprenditoriali come ASLE e/o LABORPAR, tra gli altri, università, centri tecnologici, agenzie di sviluppo locale, agenzie di innovazione, iniziative sociali e aziende, nonché istituzioni pubbliche come il ministero del Tesoro e delle Finanze. Tuttavia, questa politica non è presente in tutto lo stato.

Un altro ruolo da evidenziare è quello delle istituzioni finanziarie, per quanto riguarda la loro capacità di rilevare una situazione di crisi aziendale o di anticipare un processo di successione per pensionamento. La Spagna non ha accordi stabili con le istituzioni finanziarie a favore di processi di trasferimento dell'azienda ai dipendenti.

#### **3.2 Percorso**

La maggior parte dei processi di ristrutturazione aziendale o di successione a favore dei dipendenti iniziano con la prescrizione degli agenti citati in precedenza, avviando così un processo che si compone della seguente sequenza di fasi:

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: SPAGNA

**Fase 1.** Fattibilità aziendale. Sia per quanto riguarda le ristrutturazioni societarie che per la successione, occorre redigere una valutazione della società, nonché un piano che garantisca la futura fattibilità del nuovo progetto. Tale piano viene poi utilizzato per stabilire le basi economiche e societarie per l'inclusione dei lavoratori come azionisti.

**Fase 2.** Analisi fiscale e finanziaria e ricerca di finanziamenti. Per affrontare con successo questi processi devono essere individuati i mezzi di finanziamento e di garanzia necessari, oltre all'analisi delle ricadute fiscali.

**Fase 3.** Presentazione del piano ai dipendenti. Questa fase è fondamentale per ottenere gli impegni necessari e avviare l'esecuzione del piano.

**Fase 4.** Esecuzione del piano. Costituzione e/o acquisizione degli asset necessari per avviare il nuovo progetto societario.

**Fase 5.** Consolidamento del nuovo progetto. Formazione filosofica, giuridica ed economica come impresa basata sulla partecipazione e modificazione della cultura aziendale e del modello di governance.

### 4. MECCANISMI FINANZIARI

I seguenti sono tra i più importanti meccanismi disponibili:

#### **Pagamento una tantum dell'indennità di disoccupazione:**

I disoccupati che desiderano costituire o entrare a far parte di un'impresa, di una Società del Lavoro o di una cooperativa possono ricevere l'indennità di disoccupazione in un'unica soluzione, anziché mensilità, per acquisire una partecipazione nell'impresa.

**Capitalizzazione FOGASA:** I soggetti il cui contratto di lavoro è stato risolto dall'impresa insolvente hanno diritto a ricevere il loro compenso dal fondo statale FOGASA e a concorrere con esso alla costituzione o alla partecipazione alla nuova impresa acquistando quote societarie.

**Incentivi fiscali per la partecipazione:** In Spagna esistono quattro diverse modalità fiscali. Tutti questi prevedono diversi incentivi alla partecipazione; tuttavia, il più significativo tra questi è l'incentivo che si applica al territorio storico di Gipuzkoa (legge provinciale 6/2016 del 15 dicembre, che modifica l'articolo 41, paragrafo 2, IRPF), che esonera dalle plusvalenze i proprietari di aziende che trasferiscono il loro capitale ai propri dipendenti, rendendo questo modello di trasferimento più attraente di altri.

## **5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE**

### **5.1 Elementi chiave**

- Tempo sufficiente in anticipo per affrontare il processo con successo.
- Conoscenza degli agenti per richiedere che il processo di ristrutturazione o successione si concentri sui lavoratori. Supporto da questi agenti.
- Leadership interna alla forza lavoro, ruolo che può essere assunto dai rappresentanti dei lavoratori.
- Adottare le misure economiche e lavorative necessarie per eseguire con successo il processo di ristrutturazione.
- Formazione degli azionisti lavoratori nel loro duplice ruolo e promozione di una nuova cultura e modello di governo societario improntato alla trasparenza e alla partecipazione.

### **5.2 Barriere chiave**

- Assenza di spirito imprenditoriale e leadership interna.
- Limitazione delle risorse finanziarie dei lavoratori.
- Non poter offrire garanzie aziendali che esentano gli sponsor dall'offrire garanzie personali.

## **6. RISCHI**

- Non poter reperire le risorse economiche e finanziarie necessarie.
- Riconoscimento e rispetto del nuovo organigramma.
- Non essere in grado di stabilire uno status professionale per gli organi di gestione della società.
- Incapacità dei dipendenti di riconoscere e rispettare il nuovo doppio ruolo di azionisti e lavoratori.

## 7. CASI DI STUDIO

### 7.1 K1 Ekopaisaia<sup>24</sup>

#### PROFILO AZIENDALE

##### Tipo di processo

Ristrutturazione

##### Allocazione

Azpeitia Gipuzkoa Spagna

##### Attività precedente

N/D

##### Attività corrente

Paesaggistica, giardinaggio, formazione, innovazione, ricerca e sviluppo di attività legate all'ambiente

##### Data di costituzione

18 giugno 2014

##### N. di dipendenti precedente

N/D

##### N. di dipendenti alla costituzione

N/D

##### N. di dipendenti attuale

23

##### N. di soci alla costituzione

N/D

##### N. di soci dipendenti

19 (tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato)

##### Forma giuridica

Società del lavoro a responsabilità limitata

##### Fatturato (Dic. 2019)

1.700.000 Euro

##### Sito web

www.kimubat.eus

##### Referente

Iker Goikoetxea Arana



<sup>24</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Anabel Yoldi e Jone Nolte (ASLE).



### **Background**

KIMU BAT, SL era di proprietà di due soci e nel dicembre 2013 stava attraversando difficoltà economiche a causa di un calo degli investimenti nella manutenzione da parte degli enti pubblici locali e di una diminuzione dei lavori edilizi.

Inoltre, i proprietari si stavano avvicinando all'età pensionabile e non esisteva alcun piano di successione familiare. Era quindi in discussione la continuità dell'attività, che richiedeva una complessiva ristrutturazione organizzativa ed economica. Per la prima volta da anni, i proprietari non riuscivano a mettersi d'accordo su come procedere.

In queste circostanze, il delegato della forza lavoro che rappresenta il LAB, il sindacato dei lavoratori dei Paesi Baschi, e i proprietari hanno concordato di contattare l'Associazione delle imprese ASLE per studiare la possibilità di creare una società di economia sociale per evitare la chiusura dell'azienda.

### **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

K1 EKOPAISAIA SLL è una Società del Lavoro costituita nel 2014 da 10 soci lavoratori che detengono un capitale sociale di € 182.000.

Nasce come nuovo progetto di economia sociale per una società del lavoro partecipata in maggioranza dai suoi dipendenti con contratto a tempo indeterminato, regolamentata unicamente in Spagna.

In questo caso il 100% del capitale è detenuto dai dipendenti della società con contratto a tempo indeterminato.

### **Descrizione del processo**

1. Piano di fattibilità. 2. Risoluzione dei contratti di lavoro e pagamento di indennità. 3. Capitalizzazione delle indennità di disoccupazione per la costituzione della società del lavoro. Sono stati inoltre stipulati prestiti personali tramite l'istituto finanziario Kutxabank. Contributo medio per azionista di € 6.000. 4. Contratto di locazione dei locali della società per un periodo di 15 anni. 5. Acquisto degli impianti, dei macchinari e delle scorte necessarie dai precedenti proprietari.

L'organico è aumentato per effetto della crescita dell'attività imprenditoriale e la società ha una chiara politica in atto che prevede che tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato acquisiscano la qualifica di azionista, essendo inteso che una società in cui il capitale sociale è detenuto dai lavoratori è più coesa e impegnata.

Pertanto, hanno assunto la partecipazione tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato. Si tratta di 19 persone fisiche che hanno contribuito con 17.500 euro ciascuna, per un capitale sociale di 332.500 euro.

### Meccanismi utilizzati per implementare il processo

#### 1. Economico

- Capitalizzazione a pagamento unico
- Finanziamento di prestiti personali da parte di istituzioni finanziarie.
- Sovvenzioni a fondo perduto del governo basco per istituire una società del lavoro.
- Contributo della Fondazione Michelin (contributo a fondo perduto di 20.000 euro)
- Fiscale: detrazione dell'imposta sul reddito delle persone fisiche per contributo al capitale sociale di ciascun azionista

#### 2. Tecnico

- Configurazione di un Organismo di Vigilanza composto dai rappresentanti dei lavoratori e dai proprietari.
- Stesura Regolamento operativo interno per rafforzare il nuovo modello di governance.
- Approvazione del Contratto aziendale che ha stabilito le regole per l'ingresso/uscita dei soci e la distribuzione degli utili.

### Principali barriere

- Anno uno: mancanza di risorse sufficienti e difficoltà economiche.
- Mancanza di cultura partecipativa.
- Assenza di formazione economica per comprendere il business.
- Gestione delle diversità personali per quanto riguarda età, genere, personalità, ecc.

### Fattori di successo

- Direzione del rappresentante dei lavoratori.
- Supporto dell'Agencia di Sviluppo Locale e dell'ASLE per lo sviluppo del processo.
- Dialogo permanente e trasparente tra il rappresentante dei lavoratori e i proprietari per raggiungere accordi per il trasferimento.
- Sviluppo di una cultura basata sui valori e sulla partecipazione di tutte le persone coinvolte per favorire il sentimento di appartenenza.
- Formazione di tutte le persone in materia economica e in materia di innovazione

### Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società

#### Società

- Continuità aziendale
- Migliorare fatturato, reddito, forza lavoro

#### Dipendenti

- Mantenimento dell'occupazione
- Capacità di sviluppo personale
- Maggiore formazione, sviluppo professionale, motivazione, soddisfazione

#### Società

- Generazione di opportunità economiche dirette e indirette
- Coinvolgimento con la società attraverso il Progetto Karabeleko. Perseguire opportunità di lavoro per persone con malattie mentali, insieme alla partecipazione di altre organizzazioni vicine.
- Rafforzamento del proprio impegno con l'ambiente e ricerca in questa direzione di nuove opportunità di business.



### Trasferibilità

- chiara leadership del rappresentante dei lavoratori
- supporto di agenti specializzati durante il processo
- applicazione di meccanismi economico-finanziari e tecnici
- formazione nella gestione di tutti gli individui

### Video, documentari, informazioni sul caso di studio

Casi di studio dell'Università di Deusto. Navarro, I. Narvaiza, L and Aragón, C. (2017) Kimu bat, Deusto Business School – Università di Deusto, San Sebastián.

Link pubblicazioni:

<https://gipuzkoadigital.com/kimu-bat/>

<https://kimubat.eus/es/kimubat-garden/noticias/kimu-bat-obtiene-el-certificado-de-oro-bikain>

<https://kimubat.eus/es/kimubat-garden/noticias/kimu-bat-presenta-varios-proyectos-medioambientales-y-educativos-en-su-25>

Link social network:

<https://www.instagram.com/kimubat/>

<https://www.youtube.com/channel/>

[UChkATO-jPWRmCE4rkbKcnkA/featured](https://www.youtube.com/channel/UChkATO-jPWRmCE4rkbKcnkA/featured)

<https://www.facebook.com/Kimubat>

## 7.2 Metalher, S.L.L.<sup>25</sup>

### PROFILO AZIENDALE

#### Tipo di processo

Successione

#### Allocazione

Hernani Gipuzkoa Spagna

#### Attività precedente

Metallurgia

#### Attività corrente

Costruzione e montaggio di strutture metalliche

#### Data di costituzione

1985

#### N. di dipendenti precedente

15

#### N. di dipendenti alla costituzione

15

#### N. di dipendenti attuale

16

#### N. di soci alla costituzione

9

#### N. di soci dipendenti

9

### Forma giuridica

Società del lavoro a responsabilità limitata

### Fatturato (Dic. 2019)

1.700.000 Euro

### Sito web

<http://metalhersl.com/>

### Referente

Juan Mari García Carrera



<sup>25</sup> Il caso di studio è stato preparato da Anabel Yoldi e Jone Nolte (ASLE).



## **Background**

Nel 2017, METALHER, SLL, di proprietà di due soci (uno in pensione e l'altro prossimo alla pensione) ha effettuato un forte investimento per aprire una nuova linea di attività consistente nella produzione di serbatoi idraulici da disegni e da design interni. A tal fine è stato assunto nuovo personale qualificato.

Tuttavia, il pensionamento del partner attivo si stava avvicinando. Vista la situazione, sono state proposte diverse alternative per evitare la chiusura: vendere l'attività alla concorrenza, vendere i locali e liquidare l'attività o vendere l'attività ai lavoratori.

L'opzione più interessante era quella di vendere l'attività ai lavoratori. Pertanto, dopo aver presentato la loro proposta, hanno contattato l'Associazione Imprenditoriale ASLE per una consulenza in merito al processo di successione aziendale.

## **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

METALHER SLL è diventata Società del Lavoro a Responsabilità Limitata il 31 marzo 2020 come nuovo progetto di economia sociale e nello specifico come società del lavoro: una società commerciale con partecipazione maggioritaria dei suoi dipendenti con contratto a tempo indeterminato. Nove dipendenti dell'azienda hanno acquisito il 100% dell'impresa.

## **Descrizione del processo**

1. Progettazione di un piano economico-finanziario per la successione. 2. Capitalizzazione delle indennità di disoccupazione e dei prestiti personali per la trasformazione. 3. Trasformazione formale in società del lavoro. 4. Ulteriore ricerca di finanziamenti per l'acquisto delle quote dei soci uscenti. 5. Contratto di acquisto corrispondente. 6. Prestito concesso alla società. 7. Prestito aziendale ai lavoratori. 8. Acquisto di quote da parte dei lavoratori dai due proprietari.

Gli agenti chiave che hanno contribuito al buon esito del processo sono stati i seguenti: Associazione di imprese ASLE, Camera di Commercio di Gipuzkoa e agenzia per lo sviluppo Hernani (Gipuzkoa) BETERRI-BURUNTZA, di pertinenza del Consiglio Comunale. Ciò è stato sostenuto dal Consiglio provinciale di Gipuzkoa, che ha sovvenzionato il processo.

## **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

### **1. Economico**

- Prezzo d'acquisto: €950.000. I fondi provenivano da:
    - Capitalizzazione a pagamento unico. 5 persone (media di € 20.000 a persona)
    - Finanziamento di prestiti personali da parte di istituzioni finanziarie.
- Prestito aziendale a ciascun socio lavoratore. La società aveva precedentemente ottenuto un finanziamento da LUZARO (istituto finanziario) con una garanzia da ELKARGI (Società di Mutua Garanzia) con una specifica linea di copertura dei rischi dal Consiglio Provinciale di Gipuzkoa.

## CASI DI STUDIO: METALHER, S.L.L.

- Sovvenzioni a fondo perduto del governo basco per istituire una società del lavoro.
- Sostegno della Fondazione Michelin.
- Fiscale: detrazione dell'Irpef per conferimento al capitale sociale di ciascun socio ed esonero della dichiarazione di plusvalenza da parte del venditore rimasto in attività lavorativa al momento del trasferimento.

### 2. Tecnico

- Configurazione di un Organismo di Vigilanza composto dai rappresentanti dei lavoratori e dai proprietari.
- Stesura Regolamento operativo interno per rafforzare il nuovo modello di governance.
- Approvazione del Contratto aziendale che ha stabilito le regole per l'ingresso/uscita dei soci e la distribuzione degli utili.

### Principali barriere

- Gestione della divergenza di opinioni dei due soci cedenti.
- Guadagni positivi accumulati che hanno aumentato il prezzo di trasferimento.
- Mancanza di cultura partecipativa.
- Assenza di formazione economica per comprendere il business.
- Gestione delle diversità personali per quanto riguarda età, genere, personalità, ecc.
- Gestione della mancanza di spirito imprenditoriale dei soci.

### Fattori di successo

- Leadership di una persona che è entrata nel progetto con una buona conoscenza del business e una cultura aziendale partecipativa.
- Supporto dell'Agenzia di Sviluppo Locale e dell'ASLE per lo sviluppo del processo.
- Fatturato economico dell'impresa.
- Impegno delle istituzioni finanziarie

### Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società

#### **Società**

- Continuità aziendale. Localizzazione del progetto.
- Migliorare fatturato, reddito, forza lavoro.
- Impegno dei dipendenti.

#### **Dipendenti**

- Mantenimento dell'occupazione.
- Capacità di sviluppo personale.
- Maggiore formazione, sviluppo professionale, motivazione, soddisfazione.
- Promozione di un'impresa sociale dove i lavoratori sviluppano il loro futuro e il progetto acquisendo capitale sociale.

#### **Società**

- Prevenire il trasferimento dell'azienda e consentire una collaborazione ininterrotta con i fornitori locali.
- Rafforzamento del proprio impegno per continuare a coinvolgere nuovi mercati e linee per nuove opportunità di business.



### **Trasferibilità**

- chiara leadership della persona con responsabilità di amministratore delegato nel nuovo progetto
- impegno verso un'impresa partecipata, sia nella gestione che nel capitale.
- supporto di agenti specializzati durante il processo
- applicazione di meccanismi economico-finanziari e tecnici
- formazione nella gestione di tutti gli individui

**III.**

**APPROFONDIMENTI**

**SUI PAESI >**

# MACEDONIA DEL NORD

QUESTO CAPITOLO È STATO SCRITTO DA  
ALEKSANDRA ILOSKA (PUBLIC).

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: MACEDONIA DEL NORD

#### 1. POLITICHE NAZIONALI

##### 1.1 Contesto storico

La storia della successione e ristrutturazione delle imprese in Macedonia del Nord è strettamente legata al modello jugoslavo di socialismo, i processi di privatizzazione e trasformazione iniziati al tempo della Federazione jugoslava, sono proseguiti dopo che il paese ha ottenuto l'indipendenza nel 1991. Tra le caratteristiche più importanti c'era che le imprese erano di proprietà sociale, piuttosto che di proprietà statale. Al momento dell'indipendenza, le imprese di proprietà sociale rappresentavano l'85% dell'occupazione nel settore delle imprese<sup>26</sup>. Questi processi possono essere visti come un'eredità positiva che ha aperto la strada all'emergere della pratica odierna per la successione aziendale.

Dopo aver ottenuto l'indipendenza nel 1991, uno degli aspetti cruciali e delle priorità del nuovo paese indipendente è stato il processo di trasformazione della proprietà in un'economia di libero mercato. Il processo di privatizzazione in Macedonia è stato avviato nel 1989, ma ha subito un'accelerazione dopo l'indipendenza (1992). Seguendo questa priorità politica, la Legge sulla trasformazione delle imprese con capitale sociale è stata adottata nel 1993, con l'obiettivo principale di intensificare il processo di privatizzazione. In particolare, la Macedonia del Nord ha attuato la forma di privatizzazione "management/employee buyout (MEBO)", che ha avuto a sua volta conseguenze negative per la crescita

futura e gli sviluppi del mercato del lavoro (Zalduendo, 2003)<sup>27</sup>. Il modello prescelto per la privatizzazione è stato quello dei MEBO, ovvero una vendita agli addetti ai lavori insieme a condizioni di pagamento generose. In particolare, i manager hanno acquistato le imprese più redditizie o potenzialmente redditizie, spesso con valutazioni patrimoniali sottovalutate, pagando solo il 10% del prezzo di acquisto e il resto in rate decennali (Domadenik et al., 2003) mentre le imprese più deboli con valutazioni patrimoniali gonfiate erano spesso vendute ai dipendenti. I MEBO non hanno creato un miglioramento nella governance aziendale perché i nuovi manager erano vecchi amministratori e solo raramente portavano con sé i nuovi partner finanziari e/o commerciali necessari per la modernizzazione e l'espansione della produzione. Inoltre, la vendita agli addetti ai lavori ha portato a una propensione verso politiche che hanno sostenuto gli obiettivi a breve termine, spesso insostenibili, dei dipendenti come preservare il proprio posto di lavoro invece della massimizzazione del profitto a lungo termine (Zalduendo, 2003). Pertanto, le concessioni salariali sono aumentate notevolmente e hanno raggiunto il 25% di tutti i salari pagati, sebbene siano diminuite al 13% nel 2006. La forte posizione dei dipendenti ha permesso loro di opporsi ai licenziamenti e quindi ha bloccato l'adeguamento della dimensione e della composizione delle competenze della forza lavoro alle nuove esigenze dell'economia di mercato aperta<sup>28</sup>.

26 <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/Enterprise-Restructuring-and-Transition-Evidence-From-the-Former-Yugoslav-Republic-of-16621>

27 Zalduendo, J. (2003) Ristrutturazione e transizione d'impresa: Evidenza dall'ex Repubblica jugoslava di Macedonia, documento di lavoro dell'FMI, n. 138

28 Mojsoska-Blazevski, Rapporto sul lavoro dignitoso nel Paese



Fino alla privatizzazione, le imprese erano di proprietà di tutti gli attori della società e questo approccio era noto come capitale netto appartenente al capitale sociale. Ufficialmente, la proprietà sociale è stata definita come quella che appartiene all'intera società, a tutti e a nessuno personalmente. In pratica, quando un'impresa era redditizia, i profitti venivano distribuiti ai dipendenti attraverso i salari, cioè la proprietà di tipo collettivo, e quando un'impresa non era redditizia, chiedeva aiuto al governo, cioè la proprietà di tipo statale. (Hadzic, 2002). Le imprese erano gestite da consigli dei lavoratori che, fondamentalmente, erano proprietari, mentre i dirigenti avevano autorità che erano in correlazione con quei consoli.

Questa legge ha offerto diversi metodi di privatizzazione a seconda delle dimensioni dell'impresa in base al numero di dipendenti. Per le piccole imprese (meno di 50 dipendenti), prevedeva l'acquisizione o la vendita di una parte dell'impresa da parte dei dipendenti sotto forma di azioni o quote. Per un'impresa di medie dimensioni (tra 50 e 250 dipendenti), questa legge offriva la vendita dell'impresa o di una parte di essa, l'acquisizione dell'impresa, l'acquisizione da parte della direzione, l'emissione di azioni per ulteriori investimenti o lo scambio di debito/equità. Per le grandi imprese si applicano le stesse modalità delle medie imprese, con la differenza che l'acconto per il management buyout è del 10% e per l'emissione di azioni per investimento aggiuntivo è del 15%. (Jovanovska, Belogaska & Sajnoski, 2001).

Per quanto riguarda i lavoratori e i diritti dei lavoratori, la legge ha stabilito quanto segue:

- Ai dipendenti viene offerto uno sconto iniziale del 30% del valore stimato più l'1% per ogni anno di lavoro in azienda. Ogni dipendente può acquistare azioni a un tasso di sconto fino a 25.000 DM (circa 12.500 euro). Il pagamento può essere effettuato senza acconto in rate quinquennali e con un periodo di tolleranza di due anni.
- All'inizio della procedura di privatizzazione, la società deve trasferire automaticamente il 15% del capitale sociale (sotto forma di azioni o titoli) al Fondo Pensione. Si tratta di azioni senza diritto di voto, privilegiate e partecipanti e si prevede che guadagneranno un dividendo fisso del 2%.

Anche se la maggior parte delle imprese è stata privatizzata con il metodo del riscatto dei dipendenti, circa il 24%, solo una piccola quota del capitale (3,5%) è stata privatizzata con questo metodo perché per legge solo le piccole imprese possono utilizzarlo. Il modello del management buyout è stato il secondo metodo più frequentemente implementato con il 15% delle imprese che lo utilizzano e con i più alti valori di occupazione e capitale netto (32% e 34%) (Jovanovska, Belogaska & Sajnoski, 2001).

Con la normativa vigente (legge sulla trasformazione delle imprese a capitale sociale<sup>29</sup>, legge sulla trasformazione delle imprese e delle cooperative nel settore

<sup>29</sup> Gazzetta Ufficiale di RM 38/93, 48/93, 21/98, 25/99, 39/99, 81/99; 49/00

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: MACEDONIA DEL NORD

agricolo<sup>30</sup>; legge sulla privatizzazione del capitale dello Stato nelle società<sup>31</sup>), 1800 imprese sono state oggetto di privatizzazione (1400 non agricole e 400 agricole).

I principali risultati del processo di privatizzazione al 30 giugno 2001 sono i seguenti: 1. 1.646 imprese sono state completamente privatizzate e altre 113 imprese stanno affrontando il processo e dovrebbero essere privatizzate nei prossimi mesi<sup>32</sup>. Tuttavia, la letteratura disponibile suggerisce che i meccanismi di privatizzazione utilizzati erano dominati da acquisizioni di dipendenti e dirigenti. Questi ultimi sono stati a loro volta simili alle acquisizioni di dipendenti poiché di solito comportano accordi nascosti tra i vecchi dirigenti dell'azienda e i dipendenti che avevano selezionato questi dirigenti.

Oggi, accanto all'eredità jugoslava, questo tipo di risposta non è nuova, ma non ha acquisito nuova rilevanza nel nuovo contesto.

#### 1.2 Processo di integrazione nell'UE

L'accordo di stabilizzazione e associazione tra la Macedonia del Nord e l'UE è entrato in vigore nell'aprile 2004. Dal 17 dicembre 2005, la Macedonia del Nord è un paese candidato all'adesione all'UE, mentre l'apertura dei negoziati di adesione è stata raccomandata per iniziare nel 2009.

Tuttavia, l'integrazione del paese nell'UE è stata accompagnata da numerose sfide e ostacoli che hanno rallentato il processo e hanno persino portato a una raccomandazione condizionale per il 2015 e il 2016. Dopo le elezioni parlamentari del dicembre 2017, è stato istituito un nuovo governo con una solida agenda per l'UE ed è stato rilanciato il processo di integrazione nell'UE. Nell'aprile 2018 la Commissione europea ha raccomandato al Consiglio di decidere l'apertura dei negoziati di adesione con la Macedonia del Nord alla luce dei progressi compiuti e in vista del forte slancio riformatore.

Aggiungere informazioni sull'apertura delle trattative. Il 25 marzo 2020 il Consiglio decide di aprire i negoziati di adesione.

Il processo verso l'adesione all'UE richiede che la Macedonia del Nord rispetti l'allineamento della sua legislazione con l'acquis communautaire. L'acquis in campo sociale comprende, a medio termine, il raggiungimento di standard minimi in materia di diritto del lavoro, uguaglianza, salute e sicurezza sul lavoro e antidiscriminazione. Comprende anche la Direttiva sulle informazioni generali e la consultazione che istituisce un quadro per l'informazione e la consultazione dei dipendenti a livello aziendale. Sono necessarie informazioni e consultazioni sull'evoluzione delle attività, sulla situazione economica e occupazionale, e in particolare misure preventive in caso di minaccia di ristrutturazione, e probabili cambiamenti

30 Gazzetta Ufficiale di RM 19/96, 25/99

31 Gazzetta Ufficiale di RM 37/96, 25/99

32 <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/2394769.pdf>



nell'organizzazione del lavoro o nei rapporti contrattuali, nonché la Direttiva sul trasferimento di impresa che regola e impone obblighi ai datori di lavoro, e tutela determinati diritti dei lavoratori in relazione a determinate operazioni aziendali.

### **1.3 Sviluppo della politica nazionale a favore del coinvolgimento dei dipendenti nella successione o ristrutturazione aziendale**

Oltre all'eredità del modello di socialismo jugoslavo, oggi la Macedonia del Nord ha basi costituzionali e legali per promuovere la pratica dell'informazione e della consultazione dei dipendenti. In primo luogo, ci sono disposizioni costituzionali che danno attuazione alla libertà di associazione e ai diritti di contrattazione collettiva. In altre parole, ai cittadini è garantita la libertà di associazione per esercitare e proteggere i propri diritti e convinzioni politiche, economiche, sociali, culturali e di altro tipo. Per esercitare i propri diritti economici e sociali, i cittadini hanno il diritto di istituire dei sindacati. I sindacati possono costituire confederazioni e diventare membri di organizzazioni sindacali internazionali.

Il più importante atto legislativo che regola il mercato del lavoro è la Legge sui rapporti di lavoro del 2005 come legge generale che disciplina tutte le forme di lavoro subordinato, i rapporti tra dipendenti e datori di lavoro, il pensionamento, la cassa integrazione e le operazioni sindacali. La legge copre una serie di principi

fondamentali stabiliti dall'acquis dell'UE in materia di diritto del lavoro, in particolare per quanto riguarda l'orario di lavoro e l'informazione dei lavoratori sulle condizioni di lavoro individuali. Tuttavia, non esistono disposizioni che garantiscano un'adeguata tutela dei lavoratori in caso di insolvenza del datore di lavoro. Altre questioni che restano da affrontare sono: il lavoro a tempo determinato, la salute e la sicurezza relative al lavoro a tempo determinato e alla disoccupazione temporanea, il distacco dei lavoratori e il coinvolgimento dei lavoratori, in particolare la loro informazione e consultazione.

Ancora uno degli obiettivi del diritto del lavoro è, infatti, quello di garantire la stabilità dei contratti di lavoro a tempo indeterminato (Martinon 2005, 30; Weiss 2013, 278). Pertanto, la sicurezza del lavoro appare come un segmento importante della protezione dei dipendenti in caso di cambio di datore di lavoro. La legge macedone sui rapporti di lavoro non usa il termine "trasferimento d'impresa", ma contiene disposizioni in materia. Il trasferimento d'impresa è regolato come un "cambio di datore di lavoro<sup>33</sup>", tramite la seguente norma "in caso di cambiamento di stato e/o di datore di lavoro, il nuovo datore di lavoro è tenuto a farsi carico di tutti i diritti, obblighi e responsabilità del lavoratore dipendente per almeno un anno, fino alla scadenza del contratto di lavoro o al contratto collettivo che il precedente datore di lavoro ha vincolato". Questo tipo di successione si applica a tutti i casi di cambio di datore

---

33 Articolo 68, Legge sui rapporti di lavoro

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: MACEDONIA DEL NORD

di lavoro. Il trasferimento dell'azienda o di parti di azienda non costituisce di per sé motivo di licenziamento dei lavoratori, salvo licenziamenti per motivi economici, tecnici o organizzativi che richiedono un cambio di personale.

Il diritto del lavoro prevede inoltre esplicite misure di tutela dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento di un'impresa o di parti di impresa, in particolare in termini di consultazioni preliminari con i lavoratori. Pertanto, prima del trasferimento, il cessionario e il successore in anticipo informano e consultano le organizzazioni sindacali, per raggiungere accordi su quanto segue:

- la data di trasferimento stabilita o proposta;
- i motivi di tale trasferimento;
- le implicazioni giuridiche, economiche e sociali; e
- le misure previste relative ai lavoratori.

Qualora il cessionario o il successore definiscano misure riguardanti i propri lavoratori, i sindacati devono essere consultati per raggiungere un accordo definitivo. L'obbligo di informazione e consultazione dei lavoratori si applica anche ai lavoratori che non hanno l'organizzazione sindacale come organo di rappresentanza.

Possono chiedere tutela giurisdizionale i lavoratori e le rappresentanze sindacali dei lavoratori che ritengano di aver subito un danno a causa dell'inadempimento degli obblighi derivanti dal trasferimento.

*Sebbene il quadro normativo esistente nella Macedonia del Nord riconosca e promuova le consultazioni e la partecipazione dei dipendenti, la pratica rimane poco sviluppata.*

La sfida chiave futura non è solo di natura legale, ma una sfida per la creazione di un istituto per la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale nel quadro esistente per le relazioni industriali, legali e culturali." (BCM, e-leaflet. WIM3: Coinvolgimento dei lavoratori nella gestione: consapevolezza, sperimentazione, monitoraggio).

L'ultima relazione sui progressi dell'UE per il paese per il 2019 indica progressi limitati in termini di promozione del dialogo sociale.

#### **2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI**

Per trovare le migliori soluzioni ai trasferimenti d'impresa, i dipendenti devono essere coinvolti attivamente, informati e supportati da diversi attori: sindacati, autorità locali, camere di commercio, ecc. Il ruolo dei sindacati è particolarmente importante perché sono in una posizione unica per identificare e comprendere in una fase iniziale una situazione che può portare a un trasferimento d'impresa, sia per assenza

di successione, sia legata al mercato, sia a causa della crisi, e adottare tutte le misure necessarie per anticipare il cambiamento. Inoltre, possono contribuire a garantire che ci siano concrete possibilità di rendere l'impresa sostenibile nel lungo periodo con i lavoratori coinvolti nell'acquisizione, nella governance e nel controllo dell'impresa sotto forma di cooperativa o altre forme di imprese di proprietà dei dipendenti. Anche i meccanismi e gli strumenti finanziari sono questioni cruciali, perché i dipendenti che vogliono acquistare la propria impresa hanno bisogno di capitale per acquistare beni e attrezzature.

Strumenti come lo spagnolo "pagamento unico" o la Legge Marcora italiana si sono rivelati un utile supporto ai dipendenti che volevano rilevare la propria impresa. Ci sono anche altri strumenti finanziari più recenti, come accordi con società di mutua garanzia o nuove normative fiscali che promuovono i trasferimenti d'impresa ai dipendenti, ad esempio a Gipuzkoa (Spagna), che dovrebbero essere esplorati purché promuovano e supportino questo tipo di operazioni.

In generale, la Macedonia del Nord ha una presenza sindacale relativamente buona. Secondo il registro del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ci sono in totale 43 sindacati registrati nel Paese. Sono attivi in vari settori e industrie: energetico e minerario; commercio; edilizia; trasporto, tessile; farmacia e salute; polizia; agricoltura; cinema e cultura; telecomunicazioni; turismo ecc. Ci sono quattro confederazioni sindacali nazionali nel paese: 1) Federazione dei sindacati della Macedonia; 2) Confederazione dei Sindacati Liberi; 3) i sindacati indipendenti e autonomi della Macedonia e 4) la Confederazione delle organizzazioni sindacali della Macedonia. Ciascuna delle confederazioni opera a livello locale con filiali locali. Inoltre, secondo il registro del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ci sono 9 organizzazioni dei datori di lavoro nel Paese. Sono attivi in vari campi a partire dai servizi generali rivolti ai datori di lavoro, per lavorare con aziende di settori molto specifici come le telecomunicazioni pubbliche, le agenzie per il lavoro interinale, la gestione dell'acqua e con la maggior parte delle organizzazioni dei datori di lavoro nel settore dei trasporti.

C'è pluralismo di sindacati in Macedonia del Nord, ma è stato in parte causato da rivalità personali e ha contribuito alla frammentazione del movimento sindacale<sup>34</sup>.

---

34 Rapporto del Comitato di Helsinki sui diritti umani.

### 3. CASI DI STUDIO

#### 3.1 Getaldus<sup>35</sup>

##### PROFILO AZIENDALE

###### Tipo di processo

Getaldus JSC Skopje ha subito un processo di successione.

###### Allocazione

L'azienda funzionava come organizzazione di lavoratori all'interno di Getaldus di Zagabria (Croazia), che operava nell'allora Jugoslavia. Dopo che il paese è crollato, i dipendenti sono diventati azionisti della società macedone e Getaldus JSC Skopje ha iniziato a operare come società per azioni.

###### Attività corrente

Produzione, riparazione e fornitura di tutti i tipi di occhiali per la correzione della vista, lenti a contatto e occhiali da sole di diversi produttori. All'interno della stessa azienda, dal 1996, nell'ordinamento sanitario privato opera un ufficio specialistico di oftalmologia che fornisce un servizio completo al cliente.

###### Attività precedente

Produzione, riparazione e fornitura di tutti i tipi di occhiali per la correzione della vista, lenti a contatto e occhiali da sole di diversi produttori.

###### Data di costituzione

17.03.1983

###### N. di dipendenti precedente

30

###### N. di dipendenti alla costituzione

N/D

###### N. di dipendenti attuale

40

###### N. di soci lavoratori della cooperativa alla costituzione

N/D

###### Numero attuale di soci lavoratori della cooperativa

N/D

###### Forma giuridica

Società per azioni

###### Fatturato (Dic. 2019)

44.430.913 mkd

###### Sito web

getaldus.mk (la pagina web è in costruzione)

###### Referente

Aleksandar Pavleski



<sup>35</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Maja Ravanska (Public).



### **Background**

Eye Optics Getaldus JSC Skopje è un produttore e fornitore di tutti i tipi di occhiali da vista, occhiali da sole e lenti a contatto di produttori nazionali e famosi in tutto il mondo. È stata fondata nel 1957 come organizzazione del lavoro, parte di Getaluds di Zagabria, come una delle 23 organizzazioni del lavoro che operavano nell'ex Jugoslavia.

Getaldus AD Skopje, oggi è una delle più grandi aziende sul mercato macedone che produce, ripara e commercializza tutti i tipi di occhiali per la correzione della vista, lenti a contatto e occhiali da sole di vari produttori. L'associazione ha 14 sedi specializzate nella Repubblica di Macedonia del Nord, di cui 4 a Skopje e le restanti 10 nelle seguenti città: Ohrid, Bitola, Kumanovo, Prilep, Shtip, Veles, Tetovo, Kavadarci, Strumica e Kocani.

L'azienda aveva l'esigenza di servire i propri clienti in un modo migliore e più moderno, così dal 1 aprile 1996 ha fondato anche l'Istituto di sanità privata - studio di oftalmologia specializzato Getaldus Skopje. Questa classificazione specialistica è stata fondata con l'obiettivo di fornire ai clienti di EYE OPTICS GETALDUS AD Skopje un servizio completo, iniziando con un esame della vista accurato, per il quale dispone di moderna tecnologia informatica, e il supporto di un medico qualificato (specialista oftalmologo o optometrista, e di un oculista). Questa modalità di servire i clienti è attuata in tutte e 4 le filiali di Skopje e nelle filiali dell'azienda di Skopje a Bitola, Prilep, Shtip e Kavadarci.

### **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

All'inizio degli anni '90, dopo lo scioglimento della Jugoslavia, l'azienda si è separata dalla società madre (Getaldus Zagreb). Con la Legge sulla trasformazione del capitale sociale, nota come Legge di Ante Markovic (a quel tempo Ante Markovic era primo ministro della Jugoslavia), l'azienda è stata trasformata in società per azioni e i dipendenti sono diventati proprietari del capitale della società.

Il coinvolgimento dei dipendenti era conforme a questa legge. Il concetto era la privatizzazione attraverso partecipazioni interne. Nell'ambito di questo processo, i dipendenti di imprese un tempo di proprietà statale/pubblica, hanno avuto l'opportunità di acquisire azioni attraverso la separazione dal reddito personale. In questo modo, 600 società sono state trasformate in società per azioni o società a responsabilità limitata.

Getaldus ora opera come società per azioni.

### **Descrizione del processo**

Attori chiave all'epoca nell'azienda erano i due organi: il comitato aziendale e l'assemblea dei lavoratori. Quegli organi erano responsabili della gestione dell'azienda e dei lavoratori che ne facevano parte, e accettarono il processo di acquisizione. Come ricorda Trajko Pavleski, uno dei membri del consiglio di fabbrica, il paese stava cadendo a pezzi, quindi i lavoratori avevano due scelte: comprare le azioni o chiudere l'azienda. Hanno optato per l'acquisizione. Quindi, gli organi di allora e i fondatori di ciò

## CASI DI STUDIO: GETALDUS

che l'azienda è oggi, sono responsabili della trasformazione di Getaldus in una società per azioni.

### **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

Il concetto era la privatizzazione attraverso partecipazioni interne. Ai dipendenti viene offerto uno sconto iniziale del 30% del valore stimato più l'1% per ogni anno di lavoro in azienda. Ogni dipendente può acquistare azioni a un tasso di sconto fino a circa 12.500 euro. Il pagamento può essere effettuato senza acconto in rate quinquennali e con un periodo di tolleranza di due anni.

### **Principali barriere**

Il collocamento della società è prevalentemente orientato al paese attraverso le vendite al dettaglio. Come risultato della lunga tradizione e dell'alta qualità dei servizi, Getaldus AD Skopje ha costruito un marchio sul mercato macedone, che garantisce la qualità.

Le principali barriere ora sono in termini di un mercato non regolamentato, in particolare i problemi con la cosiddetta "economia grigia" e l'incapacità dello stato di regolamentare questi segmenti di lavoro. Questo problema è apparso come concorrenza sleale, quindi il mercato dell'ottica nel paese è lasciato ai prodotti di scarsa qualità e dubbi disponibili sui mercati, e non al ramo corrispondente, che appartiene in parte alla medicina.

Un problema, che si è manifestato nell'ultimo decennio e mezzo, è anche la mancanza di personale qualificato, oftalmologi e optometristi, fondamentali per il funzionamento professionale dell'azienda.

### **Fattori di successo**

Il fattore più importante del successo è che l'azienda offre un servizio molto sviluppato ai suoi dipendenti, allora, quando faceva parte di un'azienda più grande, e ora, quando opera solo in Macedonia.

Vedono i dipendenti, in particolare del gruppo fondatore, la loro dedizione come molto importante e cruciale per il successo dell'azienda.

Segmento importante è stata anche la fondazione del ramo specializzato privato Getaldus Skopje. I clienti avevano bisogno di un servizio completo, quindi l'azienda ha investito in attrezzature per ufficio, tecnologia per un servizio completo: apparecchiature per l'esame della vista e investimenti in personale appropriato (oftalmologo specializzato, optometrista, oculista). Questa modalità di servire i clienti è attuata in tutte e 4 le filiali di Skopje e nelle filiali di Skopje a Bitola, Prilep, Shtip e Kavadarci.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

Ti dipendenti che sono azionisti della società hanno una partecipazione significativa con possibilità di occupazione dei membri delle loro famiglie. Ad esempio, se un azionista va in pensione, l'azienda offre l'opportunità a un membro della sua famiglia di avere una priorità nei processi di assunzione. Questa pratica fa propendere Getaldus verso le imprese familiari, in gran parte a causa dei valori che detengono al fine di mantenere il vantaggio dell'occupazione.



**Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

Link alle loro pagine su Facebook

<https://www.facebook.com/optika.getaldus/>

[https://www.facebook.com/profile.php?id=100001844637580&\\_\\_tn\\_\\_=CH-R&eid=ARBz8H4SaA440af5XJJZgQQX11PwXTSOTbmpIFUDjhAF4ru-WXD1ptCZ9vcons5v555FORqmK6kHdCuE&hc\\_ref=ARQ95hhaCL7vd-O-cODqW7gkhRqm116FqUDU743O25uAt6C04nTL9oNcfprpNpSMz9I&fref=nf](https://www.facebook.com/profile.php?id=100001844637580&__tn__=CH-R&eid=ARBz8H4SaA440af5XJJZgQQX11PwXTSOTbmpIFUDjhAF4ru-WXD1ptCZ9vcons5v555FORqmK6kHdCuE&hc_ref=ARQ95hhaCL7vd-O-cODqW7gkhRqm116FqUDU743O25uAt6C04nTL9oNcfprpNpSMz9I&fref=nf)

**III.**

**APPROFONDIMENTI**

**SUI PAESI >**

# REGNO UNITO

QUESTO CAPITOLO È STATO SCITTRO DA  
PAUL CANTRILL E CERI-ANNE FIDLER  
(WALES CO-OPERATIVE CENTRE).

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: REGNO UNITO

#### 1. POLITICHE NAZIONALI

##### 1.1 Atteggiamento del governo nei confronti dell'azionariato dei dipendenti

Negli ultimi anni, i governi del Regno Unito sono stati ampiamente di supporto per l'azionariato dei dipendenti, ma è troppo presto per valutare l'atteggiamento del nuovo governo recentemente eletto nel dicembre 2019. Esempi precedenti di sostegno del governo includono iniziative del governo di coalizione conservatore-liberale democratico del 2010-15. Questo governo ha commissionato una revisione indipendente di Graham Nuttall che ha portato al Finance Act 2014. Di conseguenza, i proprietari che vendevano il 50 per cento o più della loro azienda a un trust per la proprietà dei dipendenti (EOT) sono stati esentati dall'imposta sulle plusvalenze sulla crescita del valore, mentre le aziende con almeno il 50 per cento di proprietà da un trust sono state in grado di assegnare quote di profitto ai dipendenti che sono esenti dall'imposta sul reddito fino a un valore di £ 3.600 ogni anno<sup>36</sup>.

I proprietari che vendevano il 50 per cento o più della loro azienda a un trust per la proprietà dei dipendenti (EOT) sono stati esentati dall'imposta sulle plusvalenze sulla crescita del valore, mentre le aziende con almeno il 50 per cento di proprietà da un trust sono state in grado di assegnare quote di profitto ai dipendenti che sono esenti dall'imposta sul reddito fino a un valore di £ 3.600 ogni anno.

##### 1.2 Politiche statali/regionali

I governi regionali decentrati nel Regno Unito hanno ciascuno il proprio approccio strutturale e le proprie priorità per fornire supporto alle imprese. Di conseguenza, anche i governi decentrati del Regno Unito hanno adottato approcci diversi all'azionariato dei dipendenti. Il governo gallese fornisce consigli pratici e supporto a coloro che considerano e perseguono l'azionariato dei dipendenti attraverso il programma Social Business Wales fornito dal Wales Co-operative Centre. Il supporto offerto include valutazione aziendale, consulenza fiscale, sviluppo della leadership, coinvolgimento del personale e del consiglio di amministrazione, consulenza finanziaria e supporto continuo.

Il governo scozzese fornisce supporto e consulenza alle aziende che prendono in considerazione l'azionariato dei dipendenti, compresa la definizione di potenziali strutture proprietarie, sistemi di governance, meccanismi di coinvolgimento e potenziali opzioni di finanziamento per una vendita ai dipendenti. Ha inoltre istituito lo "Scotland for EO" nel 2018 che mira ad aumentare il numero di imprese dipendenti e di proprietà dei lavoratori da circa 100 a 500 entro il 2030.

In Inghilterra, il sostegno alle imprese viene principalmente fornito attraverso partenariati locali incentrati sul governo locale e sui principali stakeholder, di solito attraverso centri di crescita istituiti per interagire con le imprese. Di conseguenza, non esiste un approccio coerente all'azionariato dei dipendenti.

<sup>36</sup> Azionariato dei dipendenti in Gran Bretagna:  
[http://wreoc.org/fileadmin/webfiles/WREOC/EMPLOYEE\\_OWNERSHIP\\_IN\\_BRITAIN\\_\\_EO\\_DAY\\_.pdf](http://wreoc.org/fileadmin/webfiles/WREOC/EMPLOYEE_OWNERSHIP_IN_BRITAIN__EO_DAY_.pdf)



Tuttavia, il governo del Regno Unito ha mantenuto i contatti con il settore attraverso l'associazione britannica per l'azionariato dei dipendenti guidata dal settore privato, che ha esercitato pressioni con successo per quest'area dell'economia.

In Inghilterra, il sostegno alle imprese viene principalmente fornito attraverso partenariati locali incentrati sul governo locale e sui principali stakeholder, di solito attraverso centri di crescita istituiti per interagire con le imprese.

## **2. IL RUOLO DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI**

Molte aziende di proprietà dei dipendenti riconoscono i sindacati e alcune hanno una significativa appartenenza sindacale; altri impiegano pochi o nessun membro del sindacato. Non c'è niente nelle aziende di proprietà dei dipendenti che escluda un ruolo sindacale.<sup>37</sup>

## **3. MECCANISMI DI TRASFERIMENTO D'IMPRESA**

### **3.1 Percorsi verso l'azionariato dei dipendenti, fattori chiave**

Facilmente il fattore scatenante più comune per l'azionariato dei dipendenti è la successione aziendale. In genere, imprenditori o proprietari di imprese familiari vogliono vendere l'azienda e scelgono di venderla alla propria forza lavoro e amministrazione. A volte questo è motivato dal desiderio di mantenere le imprese locali. Per altri, c'è una considerazione culturale. Ad esempio, alcune società di media hanno perseguito l'azionariato dei dipendenti come

alternativa all'acquisizione da parte di società più grandi. La società televisiva indipendente Cwmni Da ha scelto di perseguire l'azionariato dei dipendenti per assicurarsi che rimanesse nelle mani del personale che ha contribuito al suo successo piuttosto che essere venduta a un'entità più grande.

**Il fattore scatenante più comune per l'azionariato dei dipendenti è la successione aziendale.**

Alcune aziende scelgono semplicemente di essere di proprietà dei dipendenti fin dall'inizio. Anche alcune imprese spin-out del servizio pubblico hanno adottato una struttura di azionariato dei dipendenti.

## **4. MECCANISMI FINANZIARI**

Il Rapporto sui dividendi di proprietà, pubblicato nel 2018, ha illustrato come la mancanza di consapevolezza da parte dei finanziatori in materia di EO limiti l'accesso ai finanziamenti nel Regno Unito. L'inchiesta ha rilevato che la mancanza di consapevolezza e comprensione dell'EO da parte delle banche e di altri finanziatori spesso li ha resi poco disposti a investire in attività di proprietà dei dipendenti. Nella migliore delle ipotesi, l'accesso ai finanziamenti è stato incoerente, con alcune aziende che hanno testimoniato che la loro banca locale era a conoscenza del modello e disposta a concedere prestiti alla loro azienda, e altre hanno riferito il contrario.

**La mancanza di consapevolezza e comprensione dell'EO da parte delle banche**

<sup>37</sup><https://employeeownership.co.uk/faqs/>

### III. APPROFONDIMENTI SUI PAESI: REGNO UNITO

e di altri finanziatori spesso li ha resi poco disposti a investire in attività di proprietà dei dipendenti.

#### 5. ELEMENTI CHIAVE E BARRIERE

##### 5.1 Elementi chiave

Gli elementi chiave - passaggi - di trasferimenti aziendali di successo ai dipendenti sono:

- per verificare se l'acquisizione è un'opzione realistica che gode del supporto del proprietario e dei dipendenti
- se sì, è necessario sviluppare un piano dettagliato e richiedere la consulenza di esperti,
- è necessario fissare un calendario preliminare per l'acquisizione,
- prezzo e termini e condizioni dell'affare da negoziare in dettaglio,
- i documenti finali sono firmati, le disposizioni finanziarie sono messe in atto e l'affare è completato.

##### 5.2 Barriere chiave

Il Rapporto sui dividendi di proprietà ha inoltre individuato una serie di ostacoli all'azionariato dei dipendenti nel Regno Unito. Questi includono:

**Consapevolezza e comprensione:** La consapevolezza e la comprensione dell'EO da parte dei consulenti professionali è debole. Questo include commercialisti, avvocati e procuratori. Manca anche la consapevolezza dell'EO da parte delle imprese. L'indagine sui dividendi di proprietà ha rilevato che alcune società si erano imbattute in EO solo quando altre opzioni esaminate non erano riuscite a soddisfare le loro esigenze.

**Prontezza organizzativa:** Mancanza di capacità di leadership per la transizione EO. Un altro problema emerso dalle evidenze è stata la necessità di comprendere e sviluppare meglio le capacità di leadership necessarie per gestire le aziende durante la fase di transizione e oltre. La gestione degli azionisti dei dipendenti e la conduzione di un'attività in compartecipazione richiedono competenze e comportamenti diversi, una sfida che i nuovi EOB devono affrontare in anticipo.

*I principali ostacoli all'azionariato dei dipendenti nel Regno Unito sono consapevolezza e comprensione, così come disponibilità organizzativa.*

#### 6. RISCHI

Ci sono rischi per le aziende di proprietà dei dipendenti se vengono portate avanti senza la giusta gestione in atto. È anche un cambiamento culturale significativo da gestire. C'è il rischio che quando le persone chiave lasciano l'azienda potrebbe essere riformata come proprietà non dei dipendenti. È necessario creare una cultura dell'azionariato dei dipendenti nell'azienda per evitare ciò.

Situazioni di crisi:

In Galles, l'acquisizione da parte dei minatori di Tower Colliery è un esempio storico di una situazione di crisi risolta con un trasferimento d'azienda. Nel 1995, i minatori hanno utilizzato le loro indennità di licenziamento per acquistare la miniera di carbone che era minacciata di chiusura dalla British Coal. Ciò ha permesso loro di continuare a lavorare nella miniera fino al 2008.



## 7. CASI DI STUDIO

### 7.1 CWMNI DA<sup>38</sup>

#### PROFILO AZIENDALE

##### Tipo di processo

Successione

##### Allocazione

Caernarfon, UK

##### Attività precedente

Società di produzione televisiva

##### Attività corrente

Società di produzione televisiva

##### Data di costituzione

Dicembre 2018

##### N. di dipendenti precedente

50

##### N. di dipendenti alla costituzione

50

##### N. di dipendenti attuale

50

##### N. di soci lavoratori della cooperativa alla costituzione

0

##### Numero attuale di soci lavoratori della cooperativa

0

##### Forma giuridica

Società a responsabilità limitata

##### Fatturato (Dic. 2019)

5 milioni di sterline

##### Sito web

cwmnida.cymru

##### Referente

Dylan Huws



---

<sup>38</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Paul Cantrill e Ceri-Anne Fidler (Wales Co-operative Centre).



## **Background**

In qualità di orgogliosi contribuenti all'economia e alla cultura gallese, è giusto che la pluripremiata società televisiva Cwmni Da (nome che significa buona compagnia) abbia scelto di diventare di proprietà dei dipendenti. L'azienda con sede a Caernarfon è stata fondata nel 1996, impiega 50 persone e ha un fatturato di 5 milioni di sterline. La sua esperienza consiste nella realizzazione di factual, sceneggiati, programmi per bambini e di intrattenimento, principalmente in lingua gallese.

Parlando del passaggio dell'azienda all'azionariato dei dipendenti, l'amministratore delegato Dylan Huws spiega che voleva che l'azienda rimanesse nelle mani del personale che aveva contribuito al successo.

## **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Per Cwmni Da, l'azionariato dei dipendenti è un processo di cambiamento culturale, che deve essere gestito su base continuativa. Questo processo implica il coinvolgimento del personale, l'educazione e il tutoraggio e il conferimento di poteri decisionali alle persone. Dylan Huws afferma che ora condivide più informazioni sull'azienda che mai e che il team sta ora ottenendo una migliore comprensione di come funziona l'azienda.

## **Descrizione del processo**

Prima è stata valutata la società, quindi sono stati raccolti fondi dalle banche per acquistare le azioni e quindi il 100 per cento delle azioni

è stato trasferito a un fondo di proprietà dei dipendenti. La partecipazione è ora detenuta nel trust per conto della forza lavoro.

Il Wales Co-operative Centre è stato il primo punto di contatto dell'azienda e ha gestito il processo dall'inizio alla fine. Geldards Solicitors a Cardiff si è occupata sia degli aspetti legali che della consulenza fiscale.

## **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

È stato creato un trust di proprietà dei dipendenti come meccanismo per trasferire la proprietà dal proprietario Dylan Huws ai dipendenti. Il trust è supervisionato da un amministratore fiduciario aziendale che dispone di un consiglio formato da un avvocato, un contabile, Dylan come amministratore delegato e un membro dello staff. Il trust si prende cura degli interessi dei dipendenti e decide ogni anno quanto reinvestire e quanto può permettersi di pagare al personale.

## **Principali barriere**

Il proprietario fondatore Dylan Huws afferma: "L'unica barriera che abbiamo forse riscontrato è stata che le persone pensano ancora all'azionariato dei dipendenti come qualcosa di sinistra, ma deve essere visto come un'opzione principale. È un bene per i proprietari uscenti perché non si viene tassati quando si vendono le proprie azioni al trust, ma l'attività deve essere abbastanza solida da essere in grado di aumentare i finanziamenti".

### **Fattori di successo**

Dylan afferma: “Hai bisogno di un buon team, consulenti esterni esperti e devi avere una buona comunicazione in atto fin dall’inizio. Ho davvero esplorato a fondo il concetto prima di coinvolgere le persone da aiutare, ma con il senno di poi avere un calendario comprensibile per tutti potrebbe essere stato utile”.

### **Principali benefici per l’azienda, i dipendenti e l’ambiente/società**

Il trasferimento della proprietà attraverso un trust di proprietà dei dipendenti comporta la creazione di una nuova entità, ma ci sono vantaggi fiscali sia per gli azionisti in uscita che per quelli entranti.

Dylan Huws afferma: “Nel complesso vale anche la pena lasciarsi alle spalle qualcosa di radicato nel territorio. Lavoriamo sia in gallese che in inglese e sentiamo un legame con il pubblico che serviamo, quindi è importante che l’azienda continui a essere radicata qui nella comunità locale. Tutti hanno un interesse nel futuro e questo è importante.

“Negli ultimi anni, il consolidamento nel settore della produzione televisiva indipendente ha visto diverse società gallesi essere vendute a entità più grandi, e questo significa il più delle volte che la proprietà non è più nelle mani dei gallesi.

### **Trasferibilità**

L’azienda è ora di proprietà del trust dei dipendenti. La proprietà può essere trasferita se il trust vende le sue azioni a un’altra parte, ma di solito ciò può essere fatto solo se la maggioranza dei dipendenti (il 60%) è d’accordo.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

<https://wales.coop/cwmni-da-staff-trust-to-takeover-tv-company/>



## 7.2 ITEC<sup>39</sup>

### **PROFILO AZIENDALE**

#### **Tipo di processo**

Successione

#### **Allocazione**

Regno Unito (operativo in tutto il Galles e l'Inghilterra)

#### **Attività precedente**

Programmi di formazione e apprendistato

#### **Attività corrente**

Programmi di formazione e apprendistato

#### **Data di costituzione**

Febbraio 2019

#### **N. di dipendenti precedente**

35 (2007)

#### **N. di dipendenti alla costituzione**

140

#### **N. di dipendenti attuale**

150

#### **N. di soci lavoratori della cooperativa alla costituzione**

0

#### **Numero attuale di soci lavoratori della cooperativa**

0

#### **Forma giuridica**

Società a responsabilità limitata

#### **Fatturato (Dic. 2019)**

13 milioni di sterline

#### **Sito web**

itecskills.co.uk

#### **Referente**

Steve Doyle



---

<sup>39</sup> Questo caso di studio è stato preparato da Paul Cantrill e Ceri-Anne Fidler (Wales Co-operative Centre).



## **Background**

Itec Training Solutions (Holdings) Ltd è un'azienda di formazione con sede a Cardiff costituita nel 2007. A febbraio 2019, quando è diventata di proprietà dei dipendenti, aveva un fatturato di 13 milioni di sterline, oltre 140 dipendenti e una solida esperienza nella fornitura di programmi di formazione e apprendistato al governo gallese e ad altri clienti oltre confine in Inghilterra.

Parlando della decisione dell'azienda di diventare di proprietà dei dipendenti, il cofondatore e presidente Steve Doyle ha dichiarato: "Tre anni fa, abbiamo avuto una richiesta di acquisto dell'attività e stavamo cercando una strategia di uscita, ma abbiamo rifiutato perché non ci sembrava giusto.

Qualcuno poi mi ha parlato dell'azionariato dei dipendenti e più ne approfondivo la conoscenza, più mi piaceva. Non volevamo perdere la cultura e l'identità che avevamo stabilito. Volevamo mantenere l'atmosfera familiare che avevamo creato, passando da 35 dipendenti nel 2007 a 140 dipendenti 10 anni dopo. Sentivamo che la cultura era la chiave del nostro successo.

## **Formula di coinvolgimento dei dipendenti**

Solo pochi dipendenti sono stati coinvolti nel processo di pre-transizione, poiché il cambiamento era commercialmente sensibile e, per il bene dei clienti di Itec, era importante che si svolgesse normalmente. Il novanta per cento del fatturato del gruppo proveniva dal governo gallese, quindi i fondatori non volevano davvero destabilizzare le cose.

I due membri del team dei dipendenti che

erano a conoscenza dei piani fin dall'inizio sono ora il direttore finanziario e il direttore delle risorse umane, e sono anche entrambi amministratori fiduciari. I fondatori hanno venduto il 100% delle loro azioni al trust e negli ultimi 12 mesi c'è stato molto lavoro per aiutare il team a capire cosa significa e l'impatto che può avere sul business.

## **Descrizione del processo**

I fondatori di Itec sono stati assistiti dagli avvocati Fieldfisher di Londra, esperti in questo settore. Hanno anche chiesto assistenza al Wales Co-operative Centre, la principale agenzia a sostegno dell'azionariato dei dipendenti in Galles.

## **Meccanismi utilizzati per implementare il processo**

Per consentire alla proprietà di Itec di passare dagli attuali proprietari ai dipendenti, è stato istituito un trust e i proprietari hanno venduto il 100% delle loro azioni al trust.

## **Principali barriere**

Il co-fondatore e presidente Steve Doyle dichiara: "È stato un sacco di lavoro e, naturalmente, ci sono state spese legali, ma questo è stato più o meno lo stesso di quando si passa attraverso una vendita a terze parti. La barriera più grande è stata la mancanza di comprensione del processo, in particolare da un punto di vista contabile, poiché non è un concetto semplice. Un altro ostacolo è stato convincere il governo gallese a sostenere la mossa: in quanto principale cliente dell'azienda, questo è stato fondamentale".

### **Fattori di successo**

I proprietari avevano molta lealtà del personale e questo era importante perché l'accordo andasse a buon fine. Anche se il personale non aveva familiarità con il concetto di proprietà dei dipendenti, si fidava dei proprietari e voleva supportare la transizione.

### **Principali benefici per l'azienda, i dipendenti e l'ambiente/società**

Il principale vantaggio per il personale è finanziario e dà loro sicurezza per il futuro. C'è sempre il pericolo con una vendita a terze parti che potrebbero esserci vittime. C'è anche il beneficio della comunità. Itec è un'azienda gallese e i fondatori volevano mantenere quell'elemento gallese in modo che tutti i profitti tornassero in Galles.

Grazie alla transizione, gli ex proprietari sono tornati al lavoro part-time. Steve Doyle afferma che due persone eccellenti lo hanno efficacemente sostituito nella direzione delle finanze e delle risorse umane, e spera di poter ritirarsi tra cinque o sei anni. Aggiunge: "Ci sono stati vantaggi fiscali per me quando ho venduto le mie azioni, ma non è stato questo il motivo principale che mi ha spinto a farlo. Il 100 per cento delle azioni è andato al trust, ma il 25 per cento è stato riservato da dare come opzioni su azioni ai membri senior dell'azienda".

### **Trasferibilità**

L'azienda è ora di proprietà del trust dei dipendenti. La proprietà può essere trasferita se il trust vende le sue azioni a un'altra parte, ma di solito ciò può essere fatto solo se la maggioranza dei dipendenti è d'accordo.

### **Video, documentari, informazioni sul caso di studio**

<https://wales.coop/itec-training-solutions-ltd-put-theory-into-practice-to-become-wales-biggest-employee-owned-training-provider/>



## CONCLUSIONI

Come si può vedere, le procedure di acquisizione dei lavoratori di successo (WBO) non possono avvenire senza alcuni elementi chiave e i diritti all'informazione, alla consultazione e alla partecipazione (ICP) correttamente esercitati fanno parte di ogni storia di successo.

Il progetto in4bte è partito prima dell'inizio dell'emergenza Covid. Come mostrano già i numeri, la pandemia di Covid-19 ha causato una crisi economica ancora più profonda della crisi finanziaria del 2008, con amare conseguenze sull'occupazione e sul lavoro in generale.

La maggior parte dei case-study del progetto in4bte erano già stati redatti quando le conseguenze economiche dell'epidemia di Covid hanno colpito le aziende. A pochi mesi dalla terza ondata, non si possono trarre conclusioni generali sulle crisi aziendali e sui diritti ICP, ma è ovvio che un certo numero di aziende sono entrate in crisi e allo stesso tempo i processi WBO, soprattutto in paesi come la Spagna, sono stati accelerati.

È stato anche osservato che i governi nazionali dei paesi colpiti hanno cercato di superare la crisi e aiutare in qualche modo le aziende.

A livello aziendale, come si vede, i diritti all'informazione e alla consultazione ben esercitati, così come i diritti alla partecipazione, sono generalmente considerati come qualcosa che si aggiunge al successo di un'azienda o di un gruppo e costituisce un elemento fondamentale della democrazia sul lavoro. D'altra parte, soprattutto dal lato

amministrativo, non è sempre così, nemmeno in tempi di pace. In situazioni di crisi, la sopravvivenza viene prima di tutto e i diritti ICP non sono facili da salvaguardare.

Allo stesso tempo, ci sono diverse società in cui i proprietari dovranno affrontare un processo di successione a breve termine. Il WBO è anche un'ottima alternativa in queste situazioni, tuttavia, il ruolo che i diritti all'informazione, alla consultazione e alla partecipazione svolgono in azienda può essere la chiave per il successo del processo. Una comunicazione e una gestione trasparenti rendono il successo di un processo WBO molto più realizzabile. Inoltre, il diritto all'informazione e alla consultazione in generale non solo svolge un ruolo importante nel WBO, ma ha anche un effetto sulla sua tempistica.

Le parti sociali, in particolare i sindacalisti, infatti, durante le consultazioni ordinarie potrebbero catturare le reali intenzioni a lungo termine dell'azienda e, con largo anticipo rispetto alla dichiarazione finale di crisi, sensibilizzare e organizzare e indirizzare i lavoratori verso un possibile ricorso a un WBO.

Anche le terze parti e gli strumenti offerti dai quadri legali, fiscali e finanziari sono fondamentali per il successo dell'acquisizione di un'azienda.



In4BTE - Grant agreement no. VS/2019/0044. This project is co-funded by the European Union.

Questa pubblicazione riflette le opinioni dei soli autori e la Commissione europea non può essere considerata responsabile degli usi che possono essere fatti delle informazioni qui contenute.