



**The role of industrial relations systems in creating  
new forms of job and enterprise to protect the local economy**

***Il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nella creazione  
di nuove forme di lavoro e di impresa  
per proteggere l'economia locale***

**VS/2016/0332**

**EXECUTIVE SUMMARY**

Agosto, 2018





Questo rapporto è stato scritto da Francesco Lauria (Cisl, project manager), Vilma Rinolfi (Cisl), Egidio Riva e Rosangela Lodigiani (UCSC).

Le relazioni e i dati nazionali sono stati forniti da:

- Sofia Sanz Alonso, Cisl (Italia)
- Egidio Riva e Rosangela Lodigiani, Università Cattolica del Sacro Cuore, UCSC (Italia)
- Maher Tekaya, Louise Loubaton, Confédération Française Démocratique du Travail, CFDT (Francia)
- Oscar Molina Romo, Alejandro Godino, Centro di ricerca sociologica sulla vita quotidiana e il lavoro - QUIT, Universitat Autònoma de Barcelona (Spagna)
- Rafał Towalski, Zuzanna Kowalik, SGH, Warsaw School of Economics (Polonia)

I dati relativi a Occupazione / Disoccupazione, Labour Market Policies e demografia aziendale sono stati aggiornati a maggio 2018 da Vilma Rinolfi



## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduzione.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. Il progetto di ricerca .....</b>                                   | <b>2</b>  |
| 1.1 Finalità ed obiettivi .....  | 2         |
| 1.2 Dati e metodo di ricerca.....  | 2         |
| 1.3 Studi di caso.....   | 3         |
| <b>2. Risultati.....</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1. I dati di fondo per i casi di studio: il quadro generale .....      | 5         |
| 2.1.1. I dati nazionali.....   | 5         |
| 2.1.2 I principali strumenti di supporto.....                            | 7         |
| 2.2. Risultati-chiave dei casi di studio: le risorse e gli ostacoli..... | 8         |
| 2.2.1 Atteggiamenti, strategie e risultati .....                         | 8         |
| Francia.....   | 8         |
| Italia.....  | 10        |
| Polonia.....   | 12        |
| Spagna .....   | 13        |
| 2.2.2. La struttura normativa (regolativa e contrattuale).....           | 13        |
| Francia .....  | 13        |
| Italia.....  | 15        |
| Polonia.....   | 15        |
| Spagna .....   | 15        |
| 2.3 Lezioni apprese .....  | 16        |
| Francia.....   | 16        |
| Italia.....  | 16        |
| Poland.....  | 17        |
| Spagna .....   | 17        |
| 2.4 Commenti degli attori sociali europei .....                          | 17        |
| 2.4.1 Commenti della CES .....   | 17        |
| 2.4.2 Commenti di Industriall .....                                      | 19        |
| <b>3. Riflessioni finali.....</b>  | <b>20</b> |

## Introduzione

Il progetto RISTART (Il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nella creazione di nuove forme di lavoro e di impresa per proteggere l'economia locale) è nato con l'obiettivo di analizzare diversi modi di affrontare le gravi crisi aziendali con il coinvolgimento diretto di lavoratori, attori sociali, stakeholder e istituzioni territoriali.

L'idea di base del progetto era quella di analizzare esperienze significative nelle relazioni industriali e nel dialogo sociale al fine di identificare opportunità di rinnovamento, trasformazione e rafforzamento dei contesti produttivi.

La gestione della ristrutturazione o della chiusura di impianti produttivi è, molto spesso, incentrata sulla salvaguardia del posto di lavoro. Tuttavia, a volte, gli attori sociali trovano diversi modi per preservare il futuro dei lavoratori a rischio di licenziamento e dell'economia locale.

Questi diversi modi possono includere le seguenti soluzioni:

1 - L'impianto produttivo può essere salvato: i lavoratori a rischio di licenziamento vengono sostenuti nell'organizzarsi in diverse forme di impresa (cooperativa, piccola impresa, ecc.) in modo che possano rilevare il vecchio sito. In questo caso, i lavoratori diventano proprietari dello stabilimento produttivo, modificando il loro ruolo e le loro responsabilità.

2 - L'impianto di produzione non può essere salvato (a causa di una forte competizione internazionale, difficoltà nella vendita dei prodotti, ecc.): i lavoratori licenziati vengono sostenuti nell'organizzarsi in diverse forme di lavoro o di impresa tenendo conto dei fabbisogni professionali e delle attività economiche di maggior successo nell'economia locale. In questo caso, i lavoratori, a volte, si "riconvertono" in profili di lavoro diversi da quelli avuti fino a quel momento (anche attraverso la formazione professionale) o diventano lavoratori autonomi (ad esempio, per avviare nuove attività, imprese artigiane, cooperative, ecc.), anche in settori diversi da quello di provenienza.

Considerando che, nonostante ci sia la ripresa, le ristrutturazioni e le chiusure negli stabilimenti produttivi europei rimangono su livelli elevati, l'obiettivo principale di questo progetto è stato trovare soluzioni diverse e innovative nella gestione delle ricadute occupazionali dovute a questi fenomeni. Queste soluzioni di successo dipendono da una serie di fattori: grado di conoscenza e strumenti sui quali possono contare gli attori sociali, opportunità offerte dalle politiche europee, nazionali e locali, dialogo sociale forte e consolidato.

Questo progetto è stato finanziato dall'Unione Europea e ha coinvolto quattro Stati Membri dell'UE (Francia, Italia, Polonia e Spagna) e la seguente partnership:

- Coordinatore: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori - CISL (Italia)
- Partner (co-applicant):
  - UCSC, Università Cattolica del Sacro Cuore (Italia)
  - CFDT, Confédération Française Démocratique du Travail (Francia) (con il supporto scientifico dell'UCSC)
  - QUIT, (Centro di ricerca sociologica sulla vita quotidiana e il lavoro) - Universitat Autònoma de Barcelona (Spagna)
  - SGH, Warsaw School of Economics (Polonia)
- Affiliato: IAL Nazionale (Innovazione Apprendimento e Lavoro)
- Associato: CES Confederazione europea dei sindacati

Il progetto è stato gestito da un gruppo ristretto, il Project Management Group (PMG), formato dai project manager del partenariato al fine di garantire una pianificazione più semplice e rapida e facilitare gli

aspetti operativi del progetto. Di fatto, tutte le decisioni e gli strumenti relativi alle azioni da intraprendere sono state continuamente condivise e discusse tra i partner, tramite e-mail e tre incontri del PMG. Ognuno dei questi tre incontri si è tenuto prima delle tre sessioni plenarie del progetto: l'incontro iniziale (kick-off meeting), il seminario di scambio e la conferenza finale.

La durata del progetto inizialmente era stata prevista in 18 mesi, estesa, successivamente, a 24 mesi. Il lavoro si è svolto suddividendolo in sette pacchetti (WP) e ha previsto due fasi di ricerca: desk e sul campo.

Una considerevole attenzione è stata dedicata a quest'ultima, che ha avuto il compito di esplorare il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nazionali e locali nella gestione dei licenziamenti collettivi, evidenziando l'originalità dei sistemi adottati per preservare i posti di lavoro, l'economia locale e, eventualmente, per evitare la chiusura dell'impianto in fase di ristrutturazione.

Successivamente, a ricerca avvenuta, c'è stato il coinvolgimento degli attori europei ai quali è stato chiesto di convalidare i prodotti finali del progetto e di dare suggerimenti sulla possibile trasferibilità delle pratiche identificate nella ricerca sul campo. Ogni partner tradurrà il presente documento nella propria lingua nazionale e diffonderà i risultati del progetto in un seminario locale, che coinvolgerà, a livello locale, esperti di relazioni industriali, attori sociali, istituzioni pubbliche, lavoratori, ecc. Durante questi seminari, se possibile, i partner raccoglieranno altri suggerimenti riguardo la trasferibilità delle buone pratiche a livello nazionale.

Il progetto si chiuderà con una conferenza finale a Roma, alla quale saranno invitati a partecipare, oltre ai partner e agli enti affiliati e associati, gli attori sociali europei coinvolti nelle fasi del progetto e i rappresentanti della Commissione Europea.

In quella occasione, oltre al report finale del progetto, sarà diffusa una guida multilingue composta dall'executive summary in inglese, francese, italiano, spagnolo, polacco. Il fine è quello di suggerire alle parti sociali europee e nazionali, al mondo accademico, alle parti interessate e agli esperti coinvolti nello sviluppo e nel rafforzamento dei sistemi di relazioni industriali in Europa un approccio nuovo nella gestione dei licenziamenti collettivi, adeguando i sistemi di relazioni industriali ai cambiamenti e alle esigenze emergenti dell'economia europea.

## 1. Il progetto di ricerca

### 1.1 Finalità ed obiettivi

Le finalità del progetto erano, quindi, quelle di identificare buone pratiche nella gestione delle ricadute occupazionali dovute alla chiusura o alla ristrutturazione dei siti produttivi e suggerire un modo nuovo per affrontarle, fornendo uno strumento al sistema europeo di relazioni industriali e supportandone il rafforzamento. Trovare modi nuovi nella gestione dei licenziamenti collettivi nei paesi europei significa adeguare i sistemi di relazioni industriali alla continua evoluzione della società e dell'economia europea e renderli parte attiva e propositiva.

### 1.2 Dati e metodo di ricerca

Come già accennato in precedenza, due fasi di ricerca hanno interessato la parte iniziale dell'azione progettuale:

- un'analisi quantitativa (ricerca documentaria/desk);
- un'analisi quantitativa e qualitativa (ricerca sul campo).

La ricerca desk ha prodotto un profilo dettagliato di ciascun paese coinvolto nel progetto, tenendo conto del mercato del lavoro nazionale, dello sviluppo delle microimprese, dell'attuale legislazione nazionale in materia di lavoro e imprenditoria per quanto riguarda la creazione di nuove forme di lavoro e impresa e l'eventuale supporto dell'Unione Europea per gli investimenti. Durante questa fase di ricerca, i partner di progetto hanno anche identificato casi nazionali di ristrutturazione o chiusura di impianti produttivi con licenziamenti collettivi, evidenziando, attraverso un approccio analitico, quelli in cui la crisi è stata risolta dagli attori sociali in un modo nuovo.

La ricerca sul campo ha approfondito l'argomento, esplorando il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nazionali e locali nella gestione dei licenziamenti collettivi. In particolare, questa fase della ricerca ha identificato e analizzato i casi rilevanti di chiusura/ristrutturazione di impianti produttivi, dove i lavoratori in esubero, grazie al sistema di relazioni industriali, hanno trovato diverse forme di lavoro e/o si sono organizzati in imprese (cooperative, micro-imprese, ecc.) al fine di preservare il posto di lavoro, l'economia locale e, possibilmente, evitare la chiusura dell'impianto in corso di ristrutturazione.

L'analisi sul campo ha coinvolto direttamente le parti interessate dai casi identificati e si è svolta in due fasi:

- 1) Interviste telefoniche per i casi identificati dalla ricerca desk;
- 2) Interviste approfondite e in loco per i casi più rilevanti emersi durante le interviste telefoniche, considerando la loro importanza, il loro successo e la loro trasferibilità.

I partner di progetto hanno condotto 26 interviste telefoniche e 7 interviste in profondità (casi studio): due in Francia (KME e PSA), tre in Italia (Agnesi, Distretto industriale dell'Alto Mantovano e Ferroli), uno in Polonia (MAN) e uno in Spagna (Almirall).

Per ogni intervista sono stati raccolti alcuni dati economici relativi ai territori nei quali si sono sviluppati i casi e sono stati intervistati gli attori locali sulla base di una griglia prestabilita e condivisa.

### 1.3 Studi di caso

Gli studi di caso hanno riguardato alcuni settori, contesti economici locali e hanno avuto diversi obiettivi e risultati.

Sono stati analizzati 7 casi, che hanno coinvolto:

- tre gruppi internazionali: KME e PSA in Francia e Almirall in Spagna;
- un'impresa di autobus, che fa parte del gruppo Volkswagen: MAN in Polonia;
- una media impresa: Agnesi in Italia
- un distretto produttivo: Distretto Calza Alto Mantovano (Distretto industriale dell'Alto Mantovano)

in Italia.

- un interessante caso di successo riguardante una grave crisi aziendale di un'importante e storica impresa di caldaie ed elettrodomestici (Ferroli, Verona, Italia), in parte attraverso un "buyout di lavoratori".

Tutti i casi sono stati approfonditi mediante interviste sul posto e hanno coinvolto 28 intervistati - 24 maschi e 4 femmine - tra rappresentanti di attori sociali, autorità locali e lavoratori.

Ogni caso si è sviluppato in contesti economici territoriali molto diversi.

In Francia, abbiamo due situazioni contrastanti: in un caso (Peugeot Citroen PSA), troviamo uno degli scenari più dinamici dal punto di vista economico, in cui i settori competitivi emersi negli ultimi anni hanno salvaguardato l'area della Bretagna dagli effetti della crisi economica; nell'altro caso, invece, (KME), l'area di Ardenne Rive de Meuse è stata gravemente colpita dalla crisi.

I casi italiani si sono sviluppati in tre diverse aree economiche: una (Agnesi), situata ad Imperia (regione Liguria), è caratterizzata da piccole e micro imprese, per lo più basate sul turismo, l'industria alimentare, l'agricoltura e le attività commerciali; un altro (Distretto industriale dell'Alto Mantovano) è un'area principalmente caratterizzata dalla manifattura, che investe soprattutto la lavorazione e commercializzazione di prodotti agricoli. Tuttavia, questa zona in passato era un distretto molto importante (il secondo al mondo) nel settore della calzetteria. L'ultimo caso italiano, quello riguardante la Ferroli, si è sviluppato nel "ricco" e produttivo, Nord-Est d'Italia (regione Veneto).

| Caso        | Profilo dell'impresa           | Settore                                   | Area                            | Soggetti coinvolti  | Obiettivi  |  |
|-------------|--------------------------------|---|---------------------------------|---|--|--|
| FRANCI<br>A | KME                            | Gruppo internazionale di rame industriale | Metalmeccanico /automotive      | Givet Ardenne Rive de Meuse Champagne Ardenne   | Sindacati Istituzioni e attori politici locali e nazionali Commissione mista                   | Evitare la chiusura dello stabilimento e ricercare un acquirente   |
|             | PSA                            | Gruppo automobilistico internazionale     | Metalmeccanico /automotive      | Rennes Bretagna   | Sindacati Istituzioni locali e nazionali Comunità territoriale                                 | Evitare la chiusura dello stabilimento   |
| ITALIA      | Distretto Calza Alto Mantovano | Distretto produttivo                      | Tessile                         | Mantova, Lombardia Distretto industriale dell'Alto Mantovano (Mantova, parte della provincia di Brescia, Lago di Garda) | Sindacati Istituzioni locali, regionali e nazionali Associazioni cooperative                   | Rivitalizzare il distretto   |
|             | Agnesi                         | Media Impresa                             | Alimentare                      | Imperia, Liguria  | Sindacati Associazioni di imprenditori Agenzie per l'impiego Agenzie formative Regione Liguria | Riqualificare i lavoratori licenziati per facilitare il loro impiego in altre attività                   |
|             | Ferroli                        | Media Impresa                             | Metalmeccanico/elettrodomestici | Verona (San Bonifacio)  | Sindacati, Istituzioni Associazioni Cooperative  | Ristrutturazione aziendale e parziale workers buyout   |
| POLONIA     | MAN                            | Industria Autobus (Gruppo Volkswagen)     | Metalmeccanico /automotive      | Tarnowo Podgórze, Wielkopolska  | Sindacati Consigli Aziendali Europei Gruppo Volkswagen   | Riqualificare i lavoratori per facilitare il loro impiego in altri impianti                              |
| SPAGNA      | Almirall                       | Gruppo farmaceutico internazionale        | Chimico / Farmaceutico          | Area metropolitana Barcellona, Catalogna  | Sindacati: consiglio di fabbrica / comitato  | Ricollocazione dei lavoratori all'interno dell'azienda (in reparti differenti ) e ricollocazione esterna |

La situazione nei territori dei casi polacco e spagnolo (rispettivamente MAN e Almirall) è molto diversa: Tarnowo Podgòrne è una delle zone più sviluppate nella regione di Wielkopolska, caratterizzata da piena occupazione e alta presenza di aziende straniere (Auchan, Decathlon, Amazon, ecc.). Al contrario, il caso spagnolo si trova nell'area metropolitana di Barcellona, fortemente colpita dalla crisi.

Come riportato nella tabella seguente, i casi sono relativi a cinque settori/comparti: metalmeccanico/automotive (KME, PSA e MAN); metalmeccanico/elettrodomestici (Ferroli); Agro-Alimentare (Agnesi); Chimico/farmaceutico (Almirall); Tessile (Distretto dell'Alto Mantovano).

Inoltre, come vedremo nei prossimi paragrafi, tutti i casi hanno coinvolto vari attori, a livello sia locale sia nazionale. Solo nel caso polacco, si è avuto il coinvolgimento di un organismo europeo (il comitato aziendale europeo di Volkswagen).

I risultati ottenuti negli studi di caso sono stati diversi tra loro, anche in base ai differenti obiettivi perseguiti. Alcuni erano principalmente incentrati sulla salvaguardia del posto di lavoro evitando la chiusura dell'impianto, mentre in due casi l'obiettivo principale riguardava la riqualificazione degli operai per facilitare la ricerca di un lavoro in altri stabilimenti. In uno dei casi italiani, il fine era la rivitalizzazione del distretto e, infine, nel caso spagnolo si mirava a trasferire i lavoratori all'interno dell'azienda (vedi tabella nella pagina precedente).

Va sottolineato che, nonostante il fatto che la maggior parte dei casi riguardi impianti che rischiano la chiusura o, nel caso dell'Alto Mantovano, un'economia locale colpita da crisi e de-location, il caso spagnolo è l'unico legato all'organizzazione del lavoro piuttosto che a motivi finanziari. In effetti, negli ultimi anni, l'utile netto di Almirall ha avuto un trend molto positivo.

I risultati dei casi presi in considerazione, considerando gli obiettivi iniziali, pur con diversi gradi di successo, sono stati positivi per i lavoratori. (per i dettagli vedere il paragrafo 2.2.1).

## 2. Risultati

### 2.1. I dati di fondo per i casi di studio: il quadro generale

#### 2.1.1. I dati nazionali

Secondo i risultati delle nostre ricerche documentarie, tra il 2013 e il 2017, i livelli occupazionali sono aumentati in Italia, Spagna e Polonia (rispettivamente +2,5, +6,3 e +6,1 punti percentuali) mentre in Francia sono rimasti più o meno stabili.

Queste performance sono in linea con il trend di disoccupazione che, tra il 2013 e il 2017, ha continuato a scendere in Spagna e Polonia (rispettivamente -8,9 e -5,5 pp), in Italia, dal 2014 (-1,5 pp) ed è relativamente stabile in Francia.

Tuttavia, sia i tassi di occupazione sia quelli di disoccupazione mostrano condizioni diverse tra i quattro paesi. Infatti, nel 2017, la Polonia risulta essere il paese, fra i quattro, con il più alto tasso di occupazione (66,1%) con 8 p.p. in più rispetto all'Italia, paese con il tasso più basso (58%). La stessa situazione si riscontra se si considera il tasso di disoccupazione: anche in questo caso la Polonia mostra una situazione molto positiva (5%) mentre il tasso di disoccupazione più alto si registra in Spagna (17,3%).



La ricerca ha quindi analizzato le risorse che ciascun paese destina agli interventi sul mercato del lavoro, considerando le misure adottate sulla base di tre principali tipi di intervento, suddivisi in nove categorie dettagliate:

| INTERVENTI SUL MERCATO DEL LAVORO (LMP)         |   |  |
|---|---|--|
| Servizi   | Politiche attive  | Politiche di sostegno  |
| 1. Servizi per l'impiego nel Mercato del Lavoro | 2. Formazione<br>3. Job rotation e job sharing<br>4. Incentivi all'occupazione<br>5. Occupazione e reinserimento assistito<br>6. Creazione diretta di occupazione<br>7. Incentivi per le Start-up | 8. Mantenimento e supporto del reddito fuori dal lavoro<br>9. Pensionamento anticipato |

Prendendo in considerazione le spese per le categorie 2-7 (politiche attive che puntano alla creazione o al mantenimento del lavoro) rispetto alla spesa totale in LMP, abbiamo rilevato che, nel 2015, questa era molto più alta in Polonia (52,3%) rispetto a gli altri tre paesi, dove la spesa per le categorie 2-7 era compresa tra il 17,9% (Spagna) e il 25,3% (Francia) sul totale. La formazione è la categoria in cui la Francia spende di più (il 12,3% della spesa totale LMP) mentre l'Italia e la Polonia investono maggiormente in incentivi all'occupazione (rispettivamente 13,1% e 18%), mentre la Spagna ha una spesa molto bassa per tutte le categorie considerate (non più del 4,6% che corrisponde all'investimento in formazione).

Secondo il progetto, fra i modi di affrontare le crisi occupazionali rientra la creazione di nuove imprese da parte dei lavoratori in esubero. Abbiamo quindi supposto che la demografia delle microimprese potesse essere considerato il segnale di un contesto favorevole. L'analisi della demografia aziendale delle imprese con 0-9 dipendenti presenta molte differenze nei quattro paesi, così come molto diversi sono i dati riguarda riferiti ai tre sottogruppi: imprese con 0, 1-4 e 5-9 dipendenti.

Per quanto riguarda le imprese con 0-9 dipendenti, la loro tendenza mostra una forte variabilità in Francia e una maggiore stabilità negli altri paesi. In Francia, la popolazione aziendale netta è aumentata tra il 2012 e il 2014 (+5,3 p.p.) ma è fortemente diminuita nel 2015 (-5,1 rispetto all'anno precedente). In quello stesso anno, la popolazione è aumentata in Italia e Spagna dopo un lungo periodo di andamento negativo. Il tasso di natalità è più o meno stabile in tutti i paesi, ma la Polonia mostra i valori più alti (12,1% nel 2015).. Tendenze diverse riguardano il tasso di sopravvivenza, positivo fino al 2014 per Francia e Spagna, variabile, nello stesso periodo, per l'Italia e la Polonia. In Italia, il tasso è sceso bruscamente a partire dal 2012 e, nonostante sia aumentato negli anni successivi, non ha mai recuperato il valore del 2012.

Si rilevano molte differenze anche nelle tre sottocategorie di imprese (0, 1-4, 5-9 dipendenti). La Francia mostra le tendenze più variabili. In questo paese, la popolazione delle imprese più piccole (0 e 1-4 dipendenti) ha registrato un forte aumento, seguito da un calo negli ultimi anni.

La popolazione delle imprese con 5-9 dipendenti presenta tendenze simili in tutti i paesi, con un incremento tra il 2013 e il 2014, principalmente in Polonia (da -7,2% a + 8,9%) e in Francia (da -13% a 0%).

Il tasso di sopravvivenza di questo ultimo gruppo di microimprese è molto più vario per Francia e Polonia tra il 2012 e il 2014. Degno di nota è che nel 2015 il tasso di sopravvivenza era molto simile per tutte e tre le sottocategorie in tutti i paesi analizzati.

## 2.1.2 I principali strumenti di supporto

La ricerca ha analizzato le opportunità offerte dal quadro normativo a livello europeo e nazionale.

L'Unione europea offre alcuni programmi volti a sostenere iniziative che promuovano politiche nazionali che affrontino le conseguenze della ristrutturazione o della chiusura di impianti. Alcune di queste opportunità dell'UE sono riportate nella tabella seguente.

| Tipo/Titolo/Dati   | Breve descrizione  | Link  |
|--|--|---|
| Programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI) | EaSI è un programma quadro che mira a contribuire all'attuazione degli obiettivi principali, orientamenti integrati e iniziative di Europa 2020, fornendo un sostegno finanziario per la promozione di un'occupazione di qualità e sostenibile, per garantire una protezione sociale adeguata e dignitosa, per combattere l'esclusione sociale e la povertà e migliorare le condizioni di lavoro. Il budget globale è di 919 milioni di euro. EaSI incorpora e estende la copertura di tre programmi già esistenti: il programma per l'occupazione e la solidarietà sociale (Progress), i servizi europei per l'impiego (EURES) e lo strumento europeo di microfinanziamento, a cui sono stati assegnati il 61%, il 18% e il 21% del budget rispettivamente. | <a href="http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&amp;langId=it">http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&amp;langId=it</a> |
| Progress   | Progress (programma per l'occupazione e la solidarietà sociale) sostiene lo sviluppo e il coordinamento della politica dell'UE in materia di occupazione, inclusione sociale, protezione sociale, condizioni di lavoro, antidiscriminazione e uguaglianza di genere. Il finanziamento sostiene le politiche dell'UE in tre aree: occupazione, in particolare per combattere la disoccupazione giovanile (minimo 20%); protezione sociale, inclusione sociale e riduzione e prevenzione della povertà (minimo 50%); condizioni di lavoro (minimo 10%). Progress offre sostegno anche per testare l'innovazione e la sperimentazione sul campo delle politiche sociali e del mercato del lavoro.   | <a href="http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082">http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082</a>                             |
| EURES  | EURES (Servizi europei per l'impiego) si propone di rafforzare il portale europeo della mobilità professionale e sviluppa programmi mirati per promuovere appunto la mobilità dei lavoratori e dei cittadini dell'UE. I fondi EURES sono assegnati come segue: 32% per un sistema trasparente delle offerte e delle domande di lavoro; il 30% per sviluppare servizi per il reclutamento e il collocamento di lavoratori; il 18% per le partnership transfrontaliere (nuovi servizi di supporto per i pendolari transfrontalieri); il 20% per progetti trasversali.  | <a href="https://ec.europa.eu/eures/public/language-selection">https://ec.europa.eu/eures/public/language-selection</a>                 |
| Microfinanziamenti e imprenditoria sociale                         | L'asse "Microfinanziamenti e imprenditoria sociale" (MF/SE) punta a migliorare l'accesso e la disponibilità del microcredito - prestiti inferiori a 25.000 euro - per l'avvio o lo sviluppo di attività per individui e microimprese. Inoltre istituisce finanziamenti per le imprese sociali, in particolare per facilitare l'accesso ai finanziamenti stessi, e cerca di sviluppare le capacità istituzionali degli erogatori di microcrediti. I finanziamenti MF/SE sono equamente distribuiti tra microfinanza e imprenditoria sociale.  | <a href="http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&amp;langId=en">http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&amp;langId=en</a> |

SOURCES: EC Annual Growth Survey 2017; EURLEX: - job creation measures

Nei casi in cui le aziende vengono chiuse o ristrutturate, esistono quadri normativi che stabiliscono interventi in campo economico e sociale, in tutti i paesi coinvolti nel progetto.

Tuttavia, la ricerca ha messo in evidenza due leggi che hanno avuto un ruolo importante nella risoluzione dei casi in Francia e due importanti leggi che sostengono direttamente l'acquisizione delle unità produttive da parte dei lavoratori in Italia. Queste leggi, sebbene non siano sempre state utilizzate negli studi di caso analizzati, potrebbero essere prese in considerazione come buone pratiche a livello europeo.

Una breve descrizione di queste quattro leggi è riportata di seguito.

| Nome Originale /Nome Italiano   | Breve descrizione   |
|---|---|
| Loi Florange "pour reconquérir l'économie réelle"<br>Legge per il recupero dell'economia reale (2014) | La legge stabilisce che qualsiasi azienda che desideri chiudere un impianto con oltre 1.000 dipendenti prevedendo licenziamenti collettivi è obbligata a cercare un acquirente per l'impianto che garantisca il mantenimento dei livelli occupazionali. |
| Nouvelle Organisation Territoriale de la  | La legge mira ad accelerare i processi di decentramento e rafforzare la capacità e il potere  |

|  |  |
|--|--|
| République<br>Nuova Organizzazione Territoriale per la<br>Repubblica (NOTRE law) (2015)  | economico delle Regioni Alle quali viene dato maggiore potere di intervento sulle politiche economiche territoriali.   |
| “Destinazione Italia”,<br>legge 21 Febbraio 2014 no. 9   | La legge n. 9/2014 stabilisce il diritto di prelazione per gli ex lavoratori organizzati in cooperative sull'acquisto o l'affitto dell'impresa in caso di bancarotta (articolo 11 capoversi 2 e 3)   |
| Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli occupazionali<br>Legge 49/85 e successive modifiche/integrazioni (meglio conosciuta come Legge Marcora) | La legge, insieme a successive leggi complementari sulle imprese e riforme legislative, ha promosso il consolidamento e l'avvio di cooperative e sostiene, in particolare, la conversione delle imprese in crisi in imprese gestite dai lavoratori a rischio di licenziamento organizzati in cooperativa. La legge prevede anche l'istituzione di un Fondo gestito dalle organizzazioni di rappresentanza delle cooperative per il sostegno finanziario di tali iniziative (workers' buyout) |

## 2.2. Risultati-chiave dei casi di studio: le risorse e gli ostacoli

La ricerca sul campo ha permesso di approfondire le attitudini e le strategie messe in atto dalle parti sociali per affrontare gli effetti negativi della crisi economica sulle imprese, sull'occupazione e sul mercato del lavoro locale, e di indagare in che modo tali fattori - insieme al quadro normativo – ne abbiano influenzato i risultati.

### 2.2.1 Atteggiamenti, strategie e risultati

Gli studi di caso hanno evidenziato le finalità perseguite, i mezzi e le risorse impiegate o mobilitate dagli attori sociali al fine di raggiungere diversi obiettivi: prevenire la chiusura, gestire le pesanti ricadute delle ristrutturazioni dei siti produttivi, concorrere al rilancio dell'economia locale, gestire i licenziamenti collettivi sostenendo i lavoratori nella creazione di diverse forme di impresa e di lavoro autonomo o nella riqualificazione e acquisizione di nuove competenze utili al trasferimento in altre realtà produttive.

## Francia

### Caso studio 1: KME

In un quadro sfavorevole sia di crisi strutturale che a breve termine, nel 2008 il Gruppo KME ha adottato una strategia di disimpegno, razionalizzazione e cessazione dell'attività in alcune delle sue unità di produzione europee. L'obiettivo principale era focalizzare la produzione in un sito in Germania. I rappresentanti dei dipendenti di KME, in particolare la Cfdt, hanno concordato, in modo condiviso, di firmare una clausola di produttività: KME ha deciso di mantenere o aumentare la produzione nel sito locale in cambio di modifiche delle condizioni di lavoro. Nel 2015, nonostante significativi miglioramenti finanziari e produttivi, il gruppo KME ha annunciato la decisione di chiudere lo stabilimento locale. I rappresentanti dei lavoratori, a questo punto, hanno cambiato atteggiamento. Non era più il momento della cooperazione o della negoziazione di un accordo sui licenziamenti collettivi: conflitto varcava i confini aziendali. I rappresentanti dei lavoratori hanno chiesto il sostegno di attori istituzionali e politici, a livello locale e nazionale. Tuttavia, consapevoli delle opportunità offerte dalla "legge Florange" (cfr. Sezione 2.1.2), si sono astenuti dall'organizzare uno sciopero o altre forme di protesta. La vicenda ha influito sul piano legislativo tanto che nel gennaio 2016 è stata approvata una nuova legge che, prendendo a modello una legge tedesca, consente alle banche di offrire prestiti di investimento utilizzando come garanzia le giacenze di magazzino di un'azienda (cfr. Sezione 2.2.2). Tale legge ha favorito le trattative sull'acquisizione del sito di produzione locale. Un gruppo finlandese ha presentato una proposta per l'acquisizione accompagnata da

un piano industriale, che prevedeva 70 licenziamenti. I sindacati hanno continuato a negoziare e hanno proposto un piano industriale alternativo. Con questo piano, i lavoratori avrebbero potuto determinare collettivamente come tagliare i costi. Hanno identificato una serie di spese evitabili e hanno adottato diverse misure specifiche. Questi cambiamenti, che comprendevano anche 33 pensionamenti anticipati, hanno portato ad una significativa diminuzione dei costi, così che l'acquisizione è stata sottoscritta.

### **Caso studio 2: PSA (gruppo Peugeot)**

PSA ha annunciato licenziamenti collettivi dal 2006, a seguito di problemi strutturali di sovraccapacità produttiva e difficoltà con la concorrenza. Nel 2012, quando sono stati annunciati 1.000 licenziamenti, è stato istituito un accordo di prepensionamento, che ha permesso ai dipendenti che ne avevano i requisiti di lasciare l'azienda 5 anni prima dell'età pensionabile, ricevendo, nel frattempo, il 75% delle loro future prestazioni pensionistiche. Per gli altri lavoratori, nel 2013, la direzione e i rappresentanti dei lavoratori hanno firmato un accordo per la competitività: In cambio di un congelamento dei salari, una riduzione dei premi e un'organizzazione del lavoro più flessibile, PSA si impegnava a rinnovare la propria produzione. CFDT e CGT, al momento in minoranza, si sono opposti all'accordo. Tuttavia, il sindacato "giallo" aziendale ha firmato. L'accordo dichiarava che l'impianto di produzione non sarebbe stato chiuso, ma, in effetti, sembrava solo rimandare questa chiusura per un paio di anni. La CFDT ha iniziato a organizzare proteste, con marce e scioperi per opporsi all'accordo e la produzione è stata bloccata per un certo numero di ore. Nel 2014, le iscrizioni alla CFDT hanno raggiunto la maggioranza dei voti, consentendo all'organizzazione di sedersi ai tavoli con maggiore potere negoziale, nel periodo in cui la clausola sulla competitività, nonché un patto nazionale relativo al mantenimento dell'occupazione, stavano per scadere. Il contesto economico era cambiato ed incideva favorevolmente per la ripresa del mercato automobilistico europeo. La CFDT, con il sostegno politico e istituzionale, ha spinto PSA ad istituire un comitato direttivo con il sostegno sia del presidente della regione sia del prefetto. Nel novembre 2014, PSA, il presidente del consiglio regionale e i rappresentanti dei lavoratori hanno riconosciuto la necessità di un sostegno regionale per preservare i livelli produttivi ed occupazionali dello stabilimento locale. Tutti hanno concordato sul fatto che il sito fosse sovradimensionato, soprattutto dopo la riduzione della produzione, e che i costi strutturali ostacolavano pesantemente la redditività del sito. Per rimediare a questo problema, con il consenso dei sindacati, la Regione si è offerta di riacquistare da PSA 520.000 metri quadrati di terra non occupata, al costo di 13,3 milioni di euro, da utilizzare in un progetto di reindustrializzazione su larga scala incentrato sull'innovazione sostenibile. Ad oggi, sul sito, sono presenti due società: l'Atlantic High Speed Train (TGV), laboratorio per il riciclaggio di auto, che impiega 80 dipendenti provenienti da PSA, e B3 EcoDesign, una società di progettazione e costruzione che si propone di produrre in serie case costruite con container del trasporto navale.

Questa procedura è stata resa possibile dalla legge NOTRE (cfr. Sezione 2.2.2.), approvata dal governo socialista, per accelerare i processi di decentramento e rafforzare la capacità e il potere economico dei governi regionali. In cambio della somma ottenuta grazie a questa procedura, PSA si è impegnata ad investire 100 milioni di euro: 75 per modernizzare il sito e 25 per riportare i lavori di appalto (cruscotto e produzione di grembiuli) a Ille-et-Vilaine. Inoltre, PSA ha annunciato la decisione di produrre localmente un nuovo modello che avevano originariamente programmato di sviluppare in Cina. Come parte dell'accordo, i sindacati hanno firmato una clausola sulla competitività che ha posto fine a giorni di ferie extra per alcuni lavoratori e ha istituito riduzioni salariali fino al 2019. Inoltre, PSA ha installato singoli moduli contatore, un sistema individualizzato di gestione del tempo che ha aumentato drasticamente la flessibilità del lavoro. Nonostante questi importanti passi avanti e l'atteggiamento cooperativo delle parti sociali, permangono ancora controversie e disaccordi. Diverse volte, PSA ha deciso di esternalizzare i dipendenti ad altre società,

senza procedere a forme di consultazione ed informazione. I sindacati hanno reagito a queste pratiche tentando di citare in giudizio il management.

## Italia

### **Caso studio 1: DISTRETTO CALZA ALTO MANTOVANO**

L'economia del territorio mantovano, incentrata principalmente sulla lavorazione di prodotti agricoli, è anche il centro di un distretto industriale di calzetteria, che con 400 aziende e quasi 18.000 lavoratori in passato era considerato il secondo al mondo e il più grande in Europa. Secondo i dati forniti dai sindacati, ora impiega circa 8.000 lavoratori e il numero di aziende è diminuito del 10%.

La competitività del distretto ha iniziato a venire meno in concomitanza con l'ingresso nell'area dell'euro, quando un numero crescente di aziende ha iniziato a spostare i propri cicli produttivi all'estero.

Un'ulteriore causa è stata l'apertura nell'area di molti piccoli laboratori cinesi, nei quali le condizioni di lavoro sono spesso discutibili. Alcune aziende, non riuscendo a spostare i loro impianti, per ridurre i costi di produzione hanno utilizzato questi laboratori. Ciò ha contribuito alla perdita di posti di lavoro regolari, spesso sostituiti da forme di lavoro clandestine e illegali.

Per affrontare questa situazione, gli attori locali (in primo luogo il Sindaco di Mantova e i sindacati locali) hanno cercato di coinvolgere le parti interessate, a livello sia locale che nazionale, al fine di:

- a) rilanciare l'economia del distretto industriale aiutando i lavoratori disoccupati, licenziati dalle imprese in bancarotta, attraverso interventi volti a migliorare la loro occupabilità e le loro possibilità di avviare la propria attività in forma cooperativa;
- b) affrontare le forme illegali di occupazione e la concorrenza sleale da parte di micro imprese, principalmente di proprietà cinese.

È stato firmato un accordo in base al quale alcune imprese locali venivano sostenute per mettere a disposizione i propri impianti produttivi (ossia siti, macchinari e strumenti) a potenziali start-up. Sono state improntate inoltre relazioni industriali finalizzate a promuovere e sostenere la creazione di cooperative di lavoratori (studi preliminari, piani aziendali, ricerca di impianti disponibili, assemblee sindacali), e contrastare il lavoro sommerso e l'economia illegale, in modo da proteggere le aziende locali dalla concorrenza sleale. Nel novembre 2016 è stata fondata una piccola impresa cooperativa.

La tradizione socio-economica dell'area ha supportato la creazione di relazioni commerciali tra le start-up e le imprese attive. Dal momento che non erano disponibili fondi dedicati, i lavoratori, per finanziare l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, hanno utilizzato le loro indennità di licenziamento e altri fondi per il sostegno all'occupazione (principalmente indennità di disoccupazione). Il coinvolgimento degli ex dipendenti nella creazione di nuove forme di imprenditoria è stato comunque difficile, proprio a causa dell'assunzione di rischio insita nell'avviare un'attività imprenditoriale. Tuttavia, grazie alla fiducia condivisa nel progetto, l'impegno della maggior parte degli attori locali ha consentito ai sindacati di ottenere l'appoggio dei lavoratori.

Politici, sindacati e rappresentanti dei datori di lavoro hanno reagito insieme alla crisi produttiva ed economica del distretto industriale.

### **Caso studio 2: AGNESI**

Fondato nel 1824, il pastificio Agnesi ha rappresentato per decenni un simbolo di eccellenza. Dopo un lungo periodo di crisi, iniziato negli anni '70 e drammaticamente peggiorato nel corso del tempo, nel 2014 è stata presa definitivamente la decisione di chiudere l'impianto. La produzione è stata trasferita e la perdita di posti di lavoro è stata elevata (103 lavoratori licenziati).

Dopo l'opposizione alla chiusura e diverse forme di protesta (che hanno coinvolto i rappresentanti locali e nazionali) e nonostante l'intensa contrattazione collettiva condotta nel tentativo di raggiungere un accordo sugli ammortizzatori sociali, i licenziamenti collettivi sono iniziati a dicembre 2016. In conseguenza a ciò, la principale preoccupazione delle parti sociali è stata quella di aiutare i lavoratori a trovare un nuovo impiego. Anche se non in modo unitario, i sindacati (Fai-Cisl) hanno sostenuto il progetto "Riqualifichiamo il lavoro", finanziato dalla Regione Liguria attraverso il Por 2014/2020, grazie al cofinanziamento del Fondo sociale. Lo scopo del progetto era di promuovere l'occupazione e l'inclusione sociale per i lavoratori colpiti da licenziamenti collettivi; migliorare le qualifiche e le capacità dei partecipanti e dare loro un aiuto pratico per aprire nuove opportunità di lavoro e sostenere la creazione di posti di lavoro (attraverso diverse azioni: orientamento, formazione sulla valutazione delle competenze, collocamento, tutoraggio); rispondere alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro locale e reindirizzare i lavoratori verso settori economici in crescita sul territorio, come la logistica e il turismo. Il progetto ha coinvolto diversi attori sollecitando un atteggiamento proattivo.

La Regione Liguria ha deciso di fornire risorse per la riqualificazione dei lavoratori coinvolti nei licenziamenti collettivi; Cescot Confersercenti (un'organizzazione senza fini di lucro promossa da un'associazione imprenditoriale nei settori Commercio, Turismo e Servizi) ha richiesto la consulenza dei sindacati locali per partecipare al bando di gara; Fai-Cisl, oltre ai negoziati in corso, ha invitato la Agnesi a consentire l'attuazione di un progetto di riqualificazione per i lavoratori licenziati; alla società è stato chiesto solamente di sostenere il progetto e di dare ai suoi dipendenti l'opportunità di partecipare, al di fuori dell'orario di lavoro, alle attività programmate.

Per i rappresentanti Fai-Cisl la valutazione finale dell'esperienza è stata positiva, nonostante la difficoltà nel coinvolgere i lavoratori (che avevano per lo più lavorato nella stessa azienda per tutta la vita) nelle attività di formazione e nel recuperare la loro perdita di fiducia nei sindacati e la mancanza di un'azione comune tra i sindacati stessi.

A fine progetto (maggio 2017), su 31 partecipanti, 18 avevano trovato lavoro in un'altra azienda, 2 avevano iniziato la propria attività nel settore turistico e 11 stavano ancora cercando un lavoro.

I Sindacati si sono dimostrati in grado non solo di difendere l'occupazione, ma di fornire soluzioni volte a promuovere l'occupabilità, dando rilevanza alle politiche attive del lavoro, alla formazione professionale, al riconoscimento dell'apprendimento formale e non formale.

È stata costituita una rete di partner basata sulla reciproca fiducia e cooperazione per far fronte all'impatto negativo dei licenziamenti collettivi e trovare soluzioni alternative in modo cooperativo.

### **Caso studio 3: FERROLI**

Il Workers' Buy Out (WBO) è il meccanismo con cui i lavoratori di un'azienda, per ragioni diverse ma soprattutto per fronteggiare una crisi aziendale irreversibile, danno vita a una cooperativa acquisendo la società preesistente. In questo modo, mantengono il loro lavoro, diventano imprenditori e gestiscono direttamente l'impresa.

Il caso Ferroli si è sviluppato a seguito della crisi della storica azienda italiana Ferroli Spa, operante nel settore delle caldaie e degli elettrodomestici, con sede in Veneto e con impianti anche all'estero.

La società è stata venduta a un fondo di investimento e si prevedeva la chiusura del reparto fonderia e assemblaggio dello stabilimento più importante di San Bonifacio (Verona) con conseguenti gravi ripercussioni per i lavoratori.

A luglio 2016 è stato presentato il nuovo piano industriale di Ferroli spa, che ne prevedeva la chiusura. Nel giro di pochi mesi, è stata presa in considerazione, dai sindacati e dai lavoratori, l'idea di creare una cooperativa e a settembre sono iniziate le trattative con Ferroli per raggiungere un accordo sul contratto di

affitto della società con il diritto di prelazione all'acquisto. Si è anche lavorato ad uno studio di fattibilità e ad un piano strategico per la riconversione in cooperativa.

Il 25 luglio 2017, 62 lavoratori hanno firmato l'Atto costitutivo della nuova cooperativa (il cui nome è ispirato a quello del fondatore della società *Dante Ferrolì*), e a settembre è stata riavviata la produzione.

La società Ferrolì ha concesso le nuove strutture a noleggio per sei anni a un prezzo simbolico.

## Polonia

### Caso studio 1: MAN

Nel 1998, nella città di Sady, una nuova fabbrica della MAN tedesca, del gruppo Volkswagen, ha iniziato la produzione di autobus urbani in uno stabilimento di nuova costruzione.

Nell'ottobre 2014, quando la fabbrica impiegava quasi 900 persone, la direzione del gruppo ha annunciato la decisione di ristrutturare e concentrare la produzione chiudendo lo stabilimento di Sady e trasferendo la produzione a Starachowice a quasi 400 km di distanza, liquidando i 900 posti di lavoro.

I lavoratori polacchi della MAN erano rappresentati dal leader dell'organizzazione sindacale di Sady 'OPZZ (All Poland Alliance of Trade Unions), mentre i lavoratori polacchi della Volkswagen erano rappresentati dall'organizzazione sindacale aziendale della NSZZ Solidarność. Pertanto, i rappresentanti dei lavoratori sono venuti a conoscenza abbastanza rapidamente dei piani per trasferire la produzione.

I primi incontri tra i leader sindacali di MAN e Volkswagen si sono svolti in occasione delle riunioni del comitato aziendale europeo di Volkswagen, di cui erano membri. Durante le riunioni del CAE hanno discusso dei problemi derivanti dai piani di ristrutturazione e hanno deciso di cooperare alla ricollocazione dei lavoratori. Uno dei sindacati era interessato al trasferimento effettivo dei dipendenti in un'altra società Volkswagen, mentre l'altro si concentrava sull'aumento del valore del TFR: NSZZ Solidarność in Volkswagen ha condotto colloqui sull'acquisizione di quanti più dipendenti possibile. I sindacati di MAN hanno negoziato le forme e le condizioni della ristrutturazione del lavoro. Sebbene i negoziati siano stati condotti separatamente, facevano comunque parte di un piano d'azione comune: una "strategia quadro".

Nonostante questo generale atteggiamento di cooperazione e corresponsabilità, sono sorti alcuni problemi a causa delle diverse caratteristiche dei sindacati coinvolti. Mentre in Volkswagen c'era un solo sindacato che ha condotto autonomamente i negoziati con la direzione, nello stabilimento MAN c'erano tre organizzazioni non sempre concordi tra loro.

La reazione dei dipendenti alla notizia della chiusura della società è stata duplice: da un lato, c'era chi sperava che con la chiusura dello stabilimento avrebbe ricevuto una liquidazione molto elevata, mentre dall'altra parte, alcuni erano più preoccupati per il loro futuro. Alla fine, sono state presentate diverse soluzioni alternative ai dipendenti.

In linea di principio, a ciascuno dei dipendenti è stata data l'opportunità di avere un posto di lavoro. Per raggiungere questo scopo sono stati determinanti la cultura organizzativa della società, la promozione del partenariato sociale e il coinvolgimento dei sindacati nei processi decisionali. Le autorità locali, tuttavia, non sono state coinvolte nel processo di ristrutturazione.

Sebbene questi processi di ristrutturazione, ricollocazione e/o chiusura dell'azienda abbiano colpito un elevato numero di lavoratori, il dinamismo del mercato del lavoro locale ha favorito la soluzione della crisi. Il gruppo più numeroso di dipendenti ha deciso di dimettersi e accettare il TFR, circa 300 dipendenti si sono trasferiti nel nuovo stabilimento Volkswagen e un gruppo relativamente piccolo ha accettato di trasferirsi a Starachowice, a 400 km di distanza.

Hanno aiutato questa situazione anche alcune circostanze positive. Fra queste, quella che la Volkswagen ha deciso di ritirarsi dalla collaborazione con Mercedes e di intraprendere l'autoassemblaggio di uno dei modelli di auto nel nuovo stabilimento. La decisione di assemblare questo modello in Polonia ha

comportato la costruzione di un nuovo impianto a 80 km di distanza dalla fabbrica di Sady. Inoltre, è aumentata la domanda di diversi modelli di auto, e ciò ha portato la Volkswagen a cambiare il sistema di produzione negli stabilimenti di Poznań, con un aumento dell'occupazione. Ciò ha portato all'assunzione di molti lavoratori provenienti dall'impianto MAN di Sady.

## Spagna

### Caso studio 1: Almirall

Almirall è un gruppo mondiale per la produzione di farmaci e dispositivi medici con sede a Barcellona. Negli ultimi tempi ha affrontato due importanti processi di ristrutturazione dovuti a motivi organizzativi e non finanziari e, nel 2016, Almirall ha annunciato che 121 dipendenti sarebbero stati licenziati.

Mentre i dipendenti sono stati sicuramente sorpresi da questo annuncio, i sindacati sono stati inizialmente cauti e hanno cercato di evitare conflitti e la "politicizzazione" della situazione. Anche Almirall è conosciuta come una società che cerca di evitare i conflitti e questo fattore ha favorito un clima positivo durante i negoziati.

I rappresentanti dei lavoratori hanno prima studiato e messo in discussione il nuovo piano di ristrutturazione: il loro obiettivo principale era evitare i licenziamenti e favorire, invece, il trasferimento all'interno dell'azienda. All'inizio non è stato facile, dato che Almirall ha rifiutato di fornire informazioni aggiornate sulla forza lavoro.

La strategia dei rappresentanti dei dipendenti è stata quella di mantenere una posizione unitaria e di fornire informazioni aggiornate ai lavoratori, attraverso annunci e assemblee periodici.

E' stato raggiunto un accordo abbastanza velocemente. I principali punti concordati riguardavano: la riduzione del numero di licenziamenti, licenziamenti volontari (circa il 70% dei dipendenti a rischio licenziamento), un piano di compensazione personale che prevedesse un risarcimento comparativamente più alto per i profili più bassi.

Inoltre, la contrattazione collettiva ha influenzato molto e positivamente la definizione di un piano di ricollocazione per tutti i dipendenti licenziati, previsto dalla legge in caso di ristrutturazione. L'accordo, infatti, ha previsto che il piano di ricollocazione durasse 18 mesi (il minimo legale è 6) e che i nuovi posti di lavoro dovessero soddisfare alcuni requisiti specifici (ad es. distanza massima di 25 km, 80-90% dell'ultimo stipendio, un aiuto alla formazione di € 3.000); l'accordo stabilisce, inoltre, che una commissione si riunisca periodicamente per valutare i risultati intermedi del piano di ricollocazione.

### 2.2.2. La struttura normativa (regolativa e contrattuale)

Come già evidenziato, la soluzione nei casi analizzati è stata spesso supportata da specifici contesti "normativi", secondo una definizione più ampia del termine. Infatti l'attenzione è stata rivolta non solo alle leggi rilevanti per ciascun caso, ma anche alle diverse forme di regolamentazione che definiscono il contesto (es. Reti), il livello di capitale sociale e di fiducia, il tipo di contrattazione (ad esempio centralizzata o decentralizzata), la copertura e la rappresentatività dei sindacati, i diritti di partecipazione dei lavoratori (ad es. diritto di essere consultati o informati).

## Francia

Nei due casi di studio francesi, alcune leggi specifiche e l'alto livello di capitale sociale e fiducia tra gli attori coinvolti hanno svolto un ruolo rilevante. Nel **caso studio 1: KME**, è stato particolarmente importante il disegno di legge Florange (2004, rif. paragrafo 2.1.2), che obbliga l'azienda a trovare un nuovo acquirente,



garantisce il "diritto di allerta" (consentendo a un dipendente di segnalare al suo datore di lavoro una situazione grave senza ripercussioni), e i "diritti di competenza" (permettendo al consiglio di lavoro di chiamare degli esperti per prendere decisioni). Inoltre, utilizzando come modello una legge tedesca, è stato proposto e approvato, il 29 gennaio 2016, un disegno di legge che consente alle banche di offrire prestiti di investimento utilizzando come garanzia le giacenze di magazzino di un'azienda. Oltre a ciò, i forti legami tra i sindacati e gli attori politici territoriali hanno contribuito a raggiungere gli obiettivi perseguiti. Altro fattore decisivo è risultata la massiccia sindacalizzazione dei lavoratori all'interno dell'azienda (la maggior parte di loro con la CFDT che ha raggiunto l'80% nelle ultime elezioni) che testimonia il notevole grado di fiducia nei loro rappresentanti.

Allo stesso modo, nel **caso studio 2: PSE**, la legge NOTRE (New Territorial Organization for the Republic, 2015, cfr. Sezioni 2.1.2.), ha svolto un ruolo decisivo. Approvata dal governo socialista, accelera i processi di decentramento con l'obiettivo di rafforzare la capacità e il potere economico delle Regioni. Allo stesso tempo, il fatto che la CFDT sia il primo sindacato nella regione della Bretagna ha dato un vantaggio ai sindacati perché sono ben noti e legittimati dagli attori politici locali. In azienda, ha guadagnato la fiducia dei dipendenti prendendo le distanze dal precedente sindacato aziendale vittima di forti condizionamenti da parte dell'azienda.

Vale la pena ricordare che, nonostante il basso tasso di sindacalizzazione, vicino all'8%, il sistema di relazioni industriali francesi ha un tasso molto alto di copertura della contrattazione collettiva. Alla base di questa discrepanza, ci sono due ragioni principali: l'estensione della contrattazione collettiva da parte del Ministero del Lavoro e il riconoscimento legale dei sindacati in base al quale ciascuna delle cinque confederazioni (CGT, FO, CFDT, CFTC e CGC) è stata riconosciuta dal governo nel 1966 come "rappresentativa" a livello nazionale e quindi in grado di firmare accordi collettivi a qualsiasi livello.

Quindi, finché l'articolazione dei livelli della contrattazione collettiva è centrata attorno alla tradizionale gerarchia delle norme, chiamata "principio di favore", secondo cui ogni livello dovrebbe solo aggiungere condizioni migliori, non importa molto se le parti firmatarie rappresentino o meno la maggioranza dei dipendenti. Tuttavia, con la crisi economica e lo sviluppo della contrattazione delle concessioni, la questione della rappresentatività sindacale è diventata cruciale.

Nel 2004 sono stati introdotti due importanti cambiamenti nel sistema francese di relazioni industriali: si è stabilito infatti un principio di maggioranza per l'adozione di accordi collettivi e si è data la possibilità agli accordi aziendali di derogare agli accordi settoriali.

La legislazione adottata nel 2008 ha introdotto nuovi criteri per determinare se un sindacato è rappresentativo e quindi legittimato a partecipare alla contrattazione collettiva a livello nazionale, settoriale e aziendale. La nuova legge prevede che un sindacato, per essere considerato rappresentativo, debba ottenere almeno il 10% dei voti in azienda, l'8% dei voti a livello settoriale e l'8% a livello nazionale "intercategoriale".

La nuova legislazione è entrata pienamente in vigore a livello nazionale e di settore nel 2013. Per essere validi, gli accordi collettivi a livello settoriale devono essere accettati dalla maggioranza dei rappresentanti dei lavoratori. Dal 2013, gli accordi sono considerati validi solo se sono stati firmati dai sindacati con almeno il 30% di rappresentatività a livello settoriale, sulla base di consigli aziendali e elezioni simili, e se non sono stati contrastati dalla maggioranza dei sindacati (oltre il 50%). Queste regole hanno già iniziato ad avere un effetto significativo a livello aziendale.

## Italia

Nei casi di studio italiani, la ricerca di nuove soluzioni per affrontare gli effetti negativi della crisi sull'occupazione è stata sostenuta da diverse forme di regolamentazione. Prima di tutto da diversi tipi di reti locali multi-stakeholder e il capitale sociale e di fiducia condivisi a livello locale

Nel **caso studio 1**, relativo al **Distretto industriale della calzetteria dell'Alto Mantovano**, c'è una concentrazione di piccole e medie imprese collegate mediante relazioni di cooperazione e competitività. Ci sono anche alti livelli di competenza dei lavoratori e degli imprenditori e una diffusa cultura imprenditoriale, e questo ha sicuramente rappresentato un vantaggio distintivo.

Nel **caso studio 2**, che ha riguardato il pastificio **Agnesi**, il progetto di riqualificazione è stato sostenuto da una rete consolidata di partner locali (includere le parti sociali, un'agenzia di collocamento, alcune agenzie locali di formazione professionale). Questa rete permanente ha collaborato a lungo a livello territoriale per partecipare a gare d'appalto relative alla fornitura di servizi per la pubblica amministrazione e per finanziare iniziative per combattere la crisi. Questa pratica di collaborazione ha generato un "modus operandi" caratterizzato da un alto livello di fiducia che ha permesso di allargare le reti e raggiungere una soluzione condivisa. Le piccole dimensioni del territorio interessato hanno reso possibile una migliore conoscenza del sistema produttivo locale. Quindi, la riqualificazione dei lavoratori ha beneficiato di un "capitale sociale" composto da agenzie di formazione, servizi per il lavoro, sindacati e società private. Tutti questi fattori sottolineano la rilevanza di un sistema decentralizzato, coordinato e basato sulla partnership.

Nel **caso studio 3**, relativo alla **Ferrolti**, l'utilizzo del workers' buyout finalizzato alla salvaguardia di un importante impianto produttivo è molto interessante. Ha coinvolto i lavoratori, i sindacati, le autorità locali e il coordinamento delle cooperative con un ruolo diretto dei lavoratori e un'azione del sindacato a livello aziendale.

## Polonia

Nel **caso studio 1**, **Man**, è importante evidenziare due fattori: la rilevanza del disegno di legge sindacale (1991) e la normativa europea relativa ai Comitati Aziendali Europei (CAE). In particolare grazie al CAE, i due grandi sindacati coinvolti (Solidarność e OPZZ) hanno contrattato indipendentemente a livello aziendale sia in MAN che in Volkswagen, ma nell'ambito di una strategia quadro comune concordata. Questa situazione ha favorito il riconoscimento reciproco. Inoltre, un effetto positivo è stato determinato dal sistema esteso di relazioni industriali di Volkswagen (le relazioni industriali positive e collaborative sono un elemento della cultura aziendale, che promuove le partnership sociali e il coinvolgimento dei sindacati nei processi decisionali).

## Spagna

Nel **caso studio 1**, **Almirall**, il processo di contrattazione ha seguito le principali regole in vigore in Spagna: la fiducia e il rispetto reciproci durante le negoziazioni. La contrattazione centralizzata tra i comitati di rappresentanza dei lavoratori (composti da rappresentanti settoriali e rappresentanti dei lavoratori) e l'azienda, è stata resa nota con grande attenzione ai lavoratori che sono stati informati in tutte le fasi e consultati su qualsiasi accordo. La contrattazione ha riguardato solo i dipendenti interni, escludendo altri tipi di lavoratori.

## 2.3 Lezioni apprese

### Francia

#### *Caso studio 1: KME*

Il fatto che il disegno di legge Florange non esista in altri Paesi potrebbe far pensare che i risultati di questo caso di studio non siano applicabili in altri contesti nazionali. Tuttavia, il caso KME dimostra anche come una legge tedesca sia stata utilizzata come modello e importata nel contesto giuridico francese. Questi esempi mostrano chiaramente fino a che punto i contesti giuridici e le politiche pubbliche nazionali svolgano un ruolo decisivo nel raggiungere determinati risultati nelle relazioni industriali. Inoltre, cruciali per la risoluzione della situazione di KME sono stati il coinvolgimento e l'impegno di alcuni importanti attori politici e istituzionali, a livello locale e nazionale.

#### *Caso studio 2: PSA*

Il caso PSA mostra come azioni preventive e veramente coordinate tra un'azienda e le comunità circostanti possano funzionare non solo per salvare posti di lavoro, ma anche per avviare una ripresa economica e sostenibile a livello locale. I sindacati, lavorando strettamente e preventivamente con le autorità pubbliche (informandole, orientando le loro decisioni e assicurando che non potevano essere aggirati da PSA), sono riusciti ad esprimere le loro preoccupazioni in un momento in cui il sito non era nemmeno ufficialmente minacciato di chiusura e a sfruttare tutti i meccanismi istituzionali disponibili in Francia e in Europa per proteggere e responsabilizzare i dipendenti. In sintesi, le parti sociali sono state in grado di attuare una combinazione di misure provenienti da diverse aree politiche, andando oltre gli effetti immediati dell'evento di ristrutturazione e mirando al re-sviluppo e/o allo sviluppo sostenibile su scala locale.

### Italia

#### *Caso studio 1: Distretto calza Alto Mantovano*

L'esperienza di qualsiasi distretto industriale è unica per definizione. Un semplice "agglomerato di imprese" è una condizione necessaria ma non sufficiente per garantire alle comunità locali effetti benefici in termini economici e sociali. Per superare gli esiti negativi di qualsiasi crisi economica sono, invece, necessarie solide relazioni tra le parti sociali. Inoltre, il caso studio ha dimostrato come la creazione di nuove imprese, in forma cooperativa, richieda un'idea imprenditoriale, un piano di governance e risorse finanziarie. Solo con questo tipo di supporto, i dipendenti licenziati possono beneficiare di una formazione specifica e di risorse per avviare la propria attività.

#### *Caso studio 2: Agnesi*

Lo studio di caso appare in linea con le raccomandazioni europee sull'attuazione di politiche attive del mercato del lavoro per supportare i lavoratori licenziati. Ha evidenziato anche come il riconoscimento ufficiale di abilità e competenze formali, informali e non formali possa aiutare i lavoratori licenziati a trarre maggiori vantaggi dall'apprendimento permanente e dalle opportunità di riqualificazione. Inoltre, i risultati sottolineano l'importanza di sviluppare politiche della domanda per sostenere la ripresa dei mercati del lavoro locali. Infine, i risultati del lavoro sul campo suggeriscono che la cooperazione e la fiducia reciproca tra gli attori locali e uno specifico "modus operandi" con una chiara definizione delle responsabilità tra i partner locali possono portare a soluzioni originali alle crisi a livello territoriale.

### **Caso studio 3: Ferroli**

L'esperienza di Ferroli è molto interessante per il coinvolgimento diretto, nel salvataggio dell'azienda, dei sindacati e dell'associazione di rappresentanza delle imprese cooperative.

Di particolare rilevanza è stata la capacità di negoziare con un fondo di investimento estero, salvaguardando la storia e il cuore dell'impianto di produzione e coinvolgendo i lavoratori in una nuova sfida, in cui non solo hanno salvato il sito di produzione e il loro lavoro, ma hanno anche creato una nuova società che lavorerà in sinergia con il gruppo originale.

## **Polonia**

### **Caso studio 1: MAN**

Il caso MAN mostra come le trattative in un così peculiare processo di ristrutturazione si siano sviluppate all'interno di un quadro economico favorevole, caratterizzato da un mercato automobilistico in espansione e un tasso di disoccupazione molto basso a livello locale. In questo caso, il Comitato Aziendale Europeo ha svolto un ruolo cruciale. In particolare, essendo membri del CAE, i rappresentanti sindacali hanno potuto ricevere informazioni in anticipo e, di conseguenza, avere tempo sufficiente per sviluppare un'efficace strategia di contrattazione. Infine vale la pena ricordare, quale fattore determinante, la cultura organizzativa di MAN, orientata alla promozione del dialogo sociale e del coinvolgimento dei sindacati nei processi decisionali.

## **Spagna**

### **Caso studio 1: Almirall**

Il caso Almirall è utile perché dimostra che le trattative relative alle ristrutturazioni per motivi organizzativi possono portare all'attuazione di alcune politiche rilevanti quali la formazione professionale, per supportare il trasferimento interno dei dipendenti e/o contribuire ad aumentare l'occupabilità dei lavoratori licenziati, e l'estensione fino a 18 mesi del periodo di supporto per il trasferimento per i lavoratori licenziati.

## **2.4 Commenti degli attori sociali europei**

### **2.4.1 Commenti della CES**

Queste analisi evidenziano un numero di aspetti interessanti.

Innanzitutto, è possibile per gli attori sociali prendere alcuni dei casi analizzati come esempi e linee guida da seguire nelle ristrutturazioni o chiusure di impianti nel loro Paese. In effetti, 4 casi sui 7 analizzati sono trasferibili, ovviamente con alcuni aggiustamenti in base alle opportunità e agli strumenti nazionali. Lo studio mostra anche che, nonostante le specificità nazionali, nella ricerca di soluzioni pragmatiche, queste sono simili sia nei contenuti sia nei processi che hanno portato alla soluzione. Tali somiglianze suggeriscono l'importanza degli orientamenti di indirizzo europei, che possono essere migliorati attraverso lo scambio di pratiche, l'apprendimento reciproco, la cooperazione transfrontaliera e quadri giuridici armonizzati o coordinati, anche relativamente alle relazioni industriali transnazionali.

In secondo luogo, un altro aspetto rilevante riguarda il campo legislativo. Abbiamo visto come alcuni casi siano stati risolti anche grazie alle opportunità offerte agli attori sociali dal quadro normativo. In particolare ci riferiamo alla legge Florange in Francia e alla legge Marcora in Italia. La prima riguarda le aziende ristrutturate per rischio di chiusura, per le quali c'è l'obbligo di ricercare un compratore che garantisca il mantenimento del sito produttivo e i livelli occupazionali. La legge Marcora promuove invece la riconversione delle aziende in ristrutturazione in cooperative (workers' buyout). In questi casi i lavoratori hanno accesso a fondi speciali, istituiti dalla legge e messi a disposizione dalle organizzazioni di rappresentanza delle cooperative. Entrambe queste leggi potrebbero essere considerate un punto di inizio per una direttiva europea che possa supportare i lavoratori licenziati o a rischio di licenziamento. È importante sottolineare che queste due norme sono state introdotte in momenti storici differenti. Questo ci dimostra come una buona legge possa sopravvivere ai cambiamenti politici. La qualità degli interventi normativi è un aspetto fondamentale per preservare la coesione sociale e territoriale nel momento in cui si affrontano le transizioni aziendali.

La struttura della contrattazione collettiva e la sua forza hanno altresì un ruolo centrale. Più il dialogo sociale è ben strutturato, più possibilità ci sono di successo. Questo concetto potrebbe rientrare di diritto nel Pilastro Europeo dei Diritti Sociali. La "Promozione del dialogo sociale e della contrattazione collettiva" potrebbe diventare il ventunesimo principio del Pilastro. La ricerca Ristart mostra che un dialogo sociale strutturato può anche garantire la cooperazione tra gli attori coinvolti, altra caratteristica in comune per la soluzione di tutti i casi analizzati. Infatti, nessuno dei casi è stato risolto in un clima conflittuale. Gli attori sociali europei, in caso di crisi occupazionali, devono promuovere il mantenimento di un clima positivo e collaborativo necessario per trovare la soluzione migliore. Inoltre, deve essere rilanciato il ruolo del Comitato Aziendale Europeo e degli Accordi Quadro Europei, proprio in considerazione del fatto che molte delle società in fase di ristrutturazione sono gruppi transnazionali. Il CAE ha avuto un ruolo decisivo solo in uno dei sette casi analizzati.

La formazione professionale svolge un ruolo centrale nella maggior parte dei casi, adattando le competenze dei lavoratori alla competitività e al dinamismo che caratterizzano l'attuale mondo del lavoro. Gli attori sociali europei dovrebbero continuare a sostenere la formazione professionale continua come parte delle politiche attive del mercato del lavoro che offrono l'opportunità per massimizzare l'uso delle competenze acquisite sia all'interno della propria azienda sia nel mercato del lavoro, sia nell'autoimprenditorialità. Gli attori sociali devono trovare una strategia condivisa per dare ai lavoratori la possibilità di svolgere un ruolo attivo nel mercato del lavoro europeo e partecipare alla mobilità professionale tra i paesi dell'UE, anche considerando e promuovendo il sistema ESCO<sup>1</sup> nei singoli Stati dell'UE.

Tutti i processi di cambiamento hanno bisogno di essere finanziati. Alcuni dei sette casi hanno utilizzato fondi locali, nazionali e/o europei. È importante fornire strumenti economici ai lavoratori che vogliono risolvere la crisi aziendale acquistando l'impianto per continuare la produzione (workers' buyout) o per

---

<sup>1</sup> ESCO è un sistema di classificazione multilingue per abilità, competenze, qualifiche e occupazioni europee. Fornendo una terminologia di riferimento comune, ESCO può migliorare il funzionamento del mercato del lavoro, contribuire a costruire un mercato del lavoro integrato in tutta Europa e a colmare il divario di comunicazione tra il mondo del lavoro e il mondo dell'istruzione e della formazione.

agevolare i lavoratori licenziati nell'avviare una nuova attività che risponda alle esigenze economiche locali. In questi casi, è importante coinvolgere le autorità locali e gli attori sociali, che devono fornire ai lavoratori informazioni relative a tutte le opportunità economiche disponibili e, in mancanza di queste, gli attori sociali europei devono sostenere una struttura UE che dia accesso prioritario ai finanziamenti ai lavoratori coinvolti in una crisi aziendale.

Tutte le soluzioni per una crisi devono essere lungimiranti. I lavoratori che acquistano gli impianti e continuano la produzione e i lavoratori che scelgono invece un'occupazione autonoma devono poter avere un futuro. I casi analizzati hanno spesso evidenziato come possa costituire un grosso limite la mancanza, da parte degli attori sociali, di una strategia integrata con una chiara visione del futuro o una profonda comprensione del rispettivo settore o dell'economia locale. In questo campo il quadro normativo in Europa è estremamente frammentato e in troppi Paesi le pratiche non sono sufficientemente sviluppate. Le leggi sul lavoro e sulle società sono fondamentali, insieme a solide relazioni industriali, per supportare l'imprenditorialità (come, ad esempio, l'European Business Organisation, EBO) al fine di ridurre i rischi e aumentare i tassi di successo.

Allo stesso tempo, altri strumenti finanziari possono aiutare a superare (o evitare) le crisi anche grazie a modelli di governo societario aperti e responsabili, il che significa un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nell'orientamento, supervisione e controllo delle decisioni aziendali. A questo riguardo gli attori sociali europei non sembrano essere molto preparati. Pertanto, si deve sostenere il miglioramento delle competenze tra i rappresentanti dei lavoratori nazionali al fine di garantire una visione più chiara del futuro e offrire un'alternativa reale.

Secondo i suggerimenti di cui sopra, gli attori sociali europei devono impegnarsi a trovare strumenti e strategie comuni per preservare e creare occupazione, ma allo stesso tempo devono aiutare i lavoratori ad affrontare i profondi cambiamenti che caratterizzano oggi la società europea. Ciò significa trovare, ad esempio, una forma di regolamentazione europea per gli ammortizzatori sociali, per la formazione professionale, per le strategie da impiegare nella risoluzione delle crisi aziendali... Promuovere ricerche come questa, anche nel futuro, è sicuramente molto utile perché possono fornire informazioni importanti da utilizzate per affrontare le problematiche e raggiungere gli obiettivi.

## 2.4.2 Commenti di Industriali

I risultati di questo progetto indicano che dobbiamo prestare maggiore attenzione alle nuove forme di lavoro e di impresa al fine di proteggere l'economia locale. Inoltre, devono essere introdotte misure per limitare l'impatto delle ristrutturazioni (chiusure di impianti, tagli di posti di lavoro...) sui lavoratori e sulle economie locali. I diversi casi illustrano una serie di strumenti che combinano il ruolo delle autorità locali, il dialogo sociale, la formazione/riqualificazione, gli incentivi per creare un'impresa, la mobilità interna ed esterna dei lavoratori e il prepensionamento.

Per quanto riguarda la legislazione, vale la pena menzionare la Comunicazione della Commissione: Quadro di qualità dell'UE per anticipare i cambiamenti e le ristrutturazioni del 2013<sup>2</sup>, nonché la relazione dell'eurodeputato Cercas<sup>3</sup>, interessante in questo contesto.

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>

Per quanto riguarda gli esiti di questa ricerca, vorremmo sottolineare due punti:

- 1) la prevenzione ed il tempismo sono fondamentali al fine di limitare l'impatto sui lavoratori;
- 2) per facilitare la mobilità dei lavoratori sono necessarie delle risorse per la loro formazione/riqualificazione.

Per quanto riguarda la promozione dell'imprenditorialità o la creazione di imprese da parte dei lavoratori, l'esperienza dimostra che queste misure possono essere rischiose e non sempre un successo nel lungo periodo. Come sindacati, restiamo cauti riguardo alla loro promozione e, in ogni caso, raccomandiamo che i lavoratori siano ben preparati e formati. Il caso Lip in Francia è un caso ben noto a questo riguardo.

Vale anche la pena notare che i casi sono molto diversi sia in termini di dimensioni sia di impatto. PSA è quasi fallita nel 2013. "L'accordo di competitività" ha rappresentato un'importante concessione da parte dei sindacati, ma probabilmente ha permesso alla compagnia di sopravvivere. La situazione era molto complessa e conflittuale.

Il caso KME, d'altra parte, non ha avuto lo stesso impatto sull'economia locale, anche se i sindacati sono riusciti a ottimizzare i diversi strumenti, tra cui la sensibilizzazione generale sul caso.

In conclusione, le misure adottabili oggi sono ben identificate (la Direzione Generale Occupazione, Affari Sociali e Inclusione della Commissione Europea ha anche una sezione sulle ristrutturazioni che riporta tali misure).

La loro efficacia dipende da diversi fattori: capacità nell'anticipazione, risorse, dimensioni della ristrutturazione, impatto sulla catena del valore, qualità del dialogo tra le parti sociali e le autorità locali, nonché la resilienza e le performance dell'economia locale. Ovviamente grande importanza rivestono anche le risorse (in particolare, quelle finanziarie).

### 3. Riflessioni finali

Il progetto Ristart è stato fin dall'inizio una scommessa. Dopo molte analisi legate al contesto e alle conseguenze della crisi europea e globale, i promotori hanno deciso di analizzare casi di successo di uscita da crisi aziendali.

Il punto di forza del progetto, voluto e consapevolmente ricercato, è stato la "molteplicità": di fronte a problemi comuni, ma a sistemi di relazioni industriali e quadri legislativi molto diversi, quali sono state le formule di successo e le interazioni degli attori?

Nel progetto Ristart sono stati analizzati casi molto diversi fra loro, pur se tutti compresi nelle categorie scelte all'inizio dell'attività di ricerca e già esplicitate in questo report di sintesi: in essi ritroviamo il fatto ricorrente che è l'alleanza di attori diversi fuori e dentro l'azienda a fare la differenza.

Per ristrutturare le aziende in crisi o per promuovere reali percorsi di riconversione produttiva e di rafforzamento delle competenze e dell'occupabilità dei lavoratori è importante la compresenza di relazioni

---

<sup>3</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%2fNONSGML%2bREPORT%2bA7-2012-0390%2b0%2bDOC%2bPDF%2bV0%2f%2fEN>

industriali partecipative, di lavoratori aperti alle sfide del cambiamento, di un tessuto istituzionale, economico e credizio sensibile al “capitale sociale territoriale” portato dalle imprese e dal lavoro.

Più degli incentivi economici e delle risorse, che sono ovviamente importanti, la vera chiave del successo di molti dei casi affrontati ci appare il mantenimento e la costruzione di una “filiera della fiducia” che permette in alcuni casi di anticipare i cambiamenti e in altri di trovare vie di uscita soddisfacenti per imprese e lavoratori, pur in situazioni complesse o compromesse.

Leggi e sostegni contrattuali riescono ad essere efficaci là dove sono presenti visioni del futuro, energie e capacità umane in grado di fare la differenza e trasformare una crisi aziendale in un'opportunità di sviluppo, soprattutto dove i percorsi virtuosi mantengono, pur nella valorizzazione dei singoli individui, una dimensione collettiva.

Le lezioni apprese durante questo progetto non si fermano, però, alle crisi aziendali: la turbodigitalizzazione del lavoro, la tensione competitiva globale, i processi di delocalizzazione e di dumping ci insegnano come tutte le imprese, piccole e grandi, vivranno nei prossimi anni processi di trasformazione, transizione, cambiamento.

Posizioni sul mercato considerate “sicure” potranno essere messe in discussione, prodotti che sembrano eterni, potranno in brevissimo tempo diventare obsoleti.

La sfida rappresentata dall'uscita dalla crisi economica si intreccia con l'accelerazione dell'innovazione tecnologica e le sue conseguenze sull'organizzazione del lavoro e sul mercato del lavoro.

Cogliere le opportunità, non solo i rischi, dell'innovazione tecnologica si collega, almeno nei casi affrontati, pur con diverse gradazioni di intensità, a processi di innovazione organizzativa, personalizzazione dei servizi, flessibilità e qualità dei processi produttivi, valorizzazione dentro e fuori l'azienda del capitale di competenze, tecniche e trasversali, dei lavoratori.

Proteggere l'economia territoriale, infatti, non significa rinchiudersi in fortini protetti antistorici o nella difesa di rendite di posizione, ma cogliere una via “alta” all'innovazione che si fondi sul concetto di sostenibilità sociale e ambientale.

Questi processi, per avere successo e stabilità, come mostrano i casi affrontati e la ricerca sviluppata a partire da essi, non può avvenire in forme unilaterali o al di fuori dei sistemi di relazioni industriali, intesi in senso ampio, ma attraverso una filiera che, partendo dai luoghi di lavoro, in un'ottica di apertura e non di chiusura, valorizzi il tessuto produttivo locale, catene di fornitura comprese.

La stessa contrattazione collettiva, sotto pressione durante gli anni della crisi e organizzata e regolata in forme e livelli molto differenziati nei paesi del progetto e, in generale, nell'Unione Europea, appare un elemento importante per rispondere ai processi di crisi e per affrontare il cambiamento, a partire dalla progettazione condivisa della formazione continua e delle trasformazioni nell'organizzazione del lavoro.

Laddove i contesti produttivi siano, invece, senza possibilità di recupero, la ricerca, infine, evidenzia, almeno in alcuni casi, l'opportunità di percorsi di autoimprenditorialità dei lavoratori o radicali riconversioni produttive delle imprese che necessitano, ovviamente, di risorse significative e progetti ponderati a proprio sostegno.

E' necessario, infatti, non lasciare “soli” lavoratori e imprenditori di fronte a cambiamenti radicali e complessi e mantenere potenzialità, pur trasformate, nei territori e nelle filiere produttive aziendali.