

Linee guida per le imprese democratiche e partecipative

Delinare uno scenario favorevole per le imprese rilevate dai lavoratori

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione dei lavoratori e le nuove dinamiche



Aprile 2025

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia solo quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili per essi.

INDICE

INDICE.....	1
Introduzione.....	2
Fonti delle linee guida REWIND	3
Esperienze di acquisizione dei lavoratori.....	5
Promuovere la partecipazione democratica dei lavoratori nelle imprese	9
Lezione appresa da REWIND	13
Riferimenti	15

Introduzione

La raccomandazione del Consiglio del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro per l'economia sociale (C/2023/1344) indica come l'economia sociale svolga un ruolo cruciale nella promozione dell'inclusione sociale e nel garantire la parità di accesso al mercato del lavoro.

Contribuisce inoltre in modo significativo all'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali¹, in particolare del suo primo principio: il diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi. Questo principio ha guidato il lavoro del consorzio REWIND.

Il presente Documento di orientamento politico, *Linee guida per le imprese democratiche e partecipative*, mira a evidenziare le pratiche inclusive nel mondo imprenditoriale che promuovono la continuità aziendale. L'obiettivo è quello di promuovere le imprese che adottano approcci socialmente responsabili, che si concentrano sulla qualità e la sicurezza sul posto di lavoro, l'uguaglianza di genere, una governance trasparente e la creazione di ecosistemi che sostengano l'imprenditorialità sociale e cooperativa².

Attraverso REWIND abbiamo esplorato la pratica dei **Workers Buyout**, il trasferimento della proprietà dell'azienda ai lavoratori organizzati in forma cooperativa. Si tratta di un modello consolidato in alcuni paesi partner (ad esempio Francia, Spagna e Italia³), ma che rimane raro o assente in altri come Belgio, Grecia e Svezia.

Queste linee guida offrono ai professionisti dell'istruzione e della formazione professionale iniziale e continua (IFP) un quadro completo per supportare l'uso delle risorse di apprendimento di REWIND, che includono:

- I **Piani di Formazione**, strutturati in sette moduli focalizzati su: Pensiero critico per il processo decisionale strategico; Imprese socialmente responsabili; Modelli organizzativi: democratici e partecipativi; Trasferimento della proprietà dell'azienda; Innovazione metodologica e di processo: Adattarsi al cambiamento digitale e tecnologico per la trasformazione aziendale; ICT per l'innovazione di processo e di prodotto; Innovazioni di sistema.
- La **Piattaforma e-Learning**, che fornisce percorsi di apprendimento autogestiti per imprenditori attuali e aspiranti tali. La piattaforma sviluppa competenze chiave trasversali ed essenziali per le imprese cooperative e sociali nell'era digitale, con sette moduli dedicati a: Gestione delle persone e dei talenti; Negoziazione e flessibilità; Pensiero computazionale; Coordinamento con gli altri e intelligenza sociale; Capacità decisionali; Competenze interculturali; Gestione cognitiva del carico e orientamento ai risultati.

¹ GU C 428 del 13.12.2017, p.10.

² Per saperne di più sul modello cooperativo, consultare il sito web dell'Alleanza cooperativa internazionale (International Cooperative Alliance) <https://ica.coop/en>, e sul monitoraggio a livello mondiale dal 2012 l'ICA, in collaborazione con l'Istituto Europeo di Ricerca sulle Cooperative e le Imprese Sociali (Euricse), pubblica rapporti annuali, l'ultimo dei quali può essere scaricato dal sito: [Osservatorio mondiale delle cooperative 2023 | ICA Monitor](https://www.youtube.com/watch?v). Il video di presentazione del Rapporto 2023 (25/01/2024) <https://www.youtube.com/watch?v>.

³ fi-compass, 2025, Studio del FSE+ sul buyout dei lavoratori, Rapporto di sintesi, 96 pagine. <https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>

- Il [Portale Interattivo](#), che offre strumenti e risorse ai professionisti per supportare la cooperazione e l'innovazione nei processi di trasferimento d'impresa. Comprende: Rafforzare le reti e le strategie delle cooperative per l'innovazione sociale; Progettare e realizzare servizi di supporto alla creazione e al consolidamento di imprese sociali e cooperative; Progettare e realizzare percorsi di apprendimento a distanza inclusivi e partecipativi. Tre sono le risorse multimediali per l'autoapprendimento relative a: Intelligenza emotiva; Orientamento al servizio; e Collaborazione virtuale. Infine, uno spazio collaborativo e di co-working.

Una sfida comune a tutti e sei i paesi partner è l'urgente necessità di una migliore informazione e formazione sull'economia sociale o civile. Ciò include la comprensione delle sue caratteristiche distintive, al di là delle forme giuridiche, e delle sue implicazioni più ampie per la società, compreso il suo ruolo nell'affrontare questioni critiche come la crisi climatica.⁴

L'istruzione e la formazione su questi temi non dovrebbero rivolgersi solo alle giovani generazioni, ma anche ai professionisti impegnati nell'apprendimento continuo e nella consulenza aziendale, che devono sempre più tenere conto degli impatti sociali e ambientali nelle decisioni imprenditoriali. Queste decisioni dovrebbero basarsi su un approccio olistico alla responsabilità sociale delle imprese.

Fonti delle linee guida REWIND

Lo sviluppo di questo documento si basa sulla letteratura grigia nazionale ed europea consultata durante la fase di ricerca documentale, integrata da approfondimenti qualitativi ottenuti attraverso interviste con 31 stakeholder chiave. Sono stati così acquisiti **6 Rapporti di Ricerca Nazionali** che offrono una panoramica dei quadri economici e dei sistemi di governance nei Paesi partner, fornendo prove sulle esperienze di **Workers Buyout (WBO)** e identificando i fattori critici che sostengono oppure ostacolano l'emergere di questa forma di politica attiva del mercato del lavoro.

Le **interviste semi-strutturate** hanno avuto l'obiettivo di esplorare le esperienze pratiche di soggetti direttamente coinvolti in WBO, nonché di rappresentanti di organizzazioni delle parti sociali, come le associazioni dei datori di lavoro, e di professionisti, impegnati in processi di trasferimento della proprietà o nella creazione e consolidamento di cooperative e imprese sociali.

Agli intervistati è stato chiesto di riflettere su alcuni ambiti chiave:

- I fattori critici di successo da monitorare per facilitare i trasferimenti di proprietà ai lavoratori.
- Come sono affrontate le esigenze di competenze imprenditoriali e manageriali. Le modalità con cui vengono affrontate queste esigenze di sviluppo professionale continuo.

⁴ Al punto 31 della *Laudate Deum* (4 ottobre 2023) Papa Francesco scrive: «Questa situazione [la crisi climatica] non ha a che fare solo con la fisica o la biologia, ma anche con l'economia e il nostro modo di pensarla. La logica del massimo profitto al minimo costo, mascherata dalla razionalità, dal progresso e dalle promesse illusorie, rende impossibile ogni sincera preoccupazione per la casa comune e ogni attenzione alla promozione degli scartati della società. [...]».

- Le barriere contestuali che possono impedire l'adozione dei WBO.
- Il livello di consapevolezza all'interno delle nuove cooperative o imprese sociali in materia di lavoro dignitoso e sicuro, responsabilità sociale d'impresa, pari opportunità e gestione della diversità, sostenibilità ambientale e sociale.
- L'implementazione di modelli di governance democratica e partecipativa.

Lo scambio con questi esperti e stakeholder ha anche offerto interessanti spunti sulle sfide attuali nel sostenere queste imprese, sia sulla natura in evoluzione dei servizi di assistenza per le cooperative e le imprese sociali sia sulle potenziali iniziative per migliorare la governance delle crisi aziendali attraverso modelli di economia sociale.

Questo **documento di linee guida** presenta quindi una sintesi dei dati raccolti, insieme a un'analisi condivisa dal consorzio REWIND. Il capitolo finale offre le riflessioni conclusive sviluppate alla fine del progetto. Queste considerazioni non vogliono essere risposte definitive, ma piuttosto un trampolino di lancio per un dialogo continuo tra le parti interessate. Esse restano aperte a un ulteriore sviluppo e perfezionamento in risposta alle sfide in evoluzione poste dalla globalizzazione.

Esperienze di acquisizione dei lavoratori

Secondo il Dizionario europeo delle relazioni industriali⁵,

Un *employee buyout*, noto anche come *worker buyout* o *worker takeover*, si riferisce a un processo di ristrutturazione in cui i dipendenti acquistano una quota di maggioranza o totale della propria azienda e, di fatto, ne diventano i proprietari. Queste acquisizioni servono generalmente a evitare la perdita di posti di lavoro.

Come evidenziato nello *studio EFS+ sul rapporto di acquisizione dei lavoratori*⁶, il **criterio di non discriminazione** è essenziale: un *Workers Buyout* (WBO) comporta l'acquisizione di azioni societarie da parte di una maggioranza sostanziale di dipendenti, garantendo che il processo sia inclusivo e aperto a tutti i membri del personale, a differenza dei *management buyout*, che spesso coinvolgono solo un gruppo limitato di dirigenti.

Sebbene la prevalenza e la maturità delle pratiche WBO varino tra i sei Paesi partner di REWIND, ognuno di essi offre esempi notevoli che dimostrano il valore di questa politica attiva del mercato del lavoro.

Casi di studio: Svezia

Due casi illustrativi provenienti dalla Svezia evidenziano il potenziale dei WBO, indipendentemente dalla struttura giuridica:

1. **Facit AB** (anni '80) – Un rinomato produttore svedese di calcolatrici e apparecchiature per ufficio. Quando l'azienda ha dovuto affrontare gravi difficoltà finanziarie, è stata ristrutturata sotto la proprietà dei lavoratori. I dipendenti riuscirono a stabilizzare la produzione e a mantenere i posti di lavoro, segnando uno dei primi esempi di WBO nel Paese.
2. **Fabbrica tessile Vaggeryd** (primi anni 2000) – Di fronte alla chiusura imminente, i lavoratori hanno assunto la proprietà dell'azienda. Grazie all'innovazione guidata dai dipendenti e allo spostamento verso mercati di nicchia, l'impresa non solo è sopravvissuta, ma è diventata più competitiva. Questo caso dimostra come le iniziative guidate dai lavoratori possano produrre benefici sia sociali sia economici.

Questi esempi affermano che la forma giuridica dell'impresa, sia essa una cooperativa, una società a responsabilità limitata o un'altra forma, è meno importante del **modello di proprietà sottostante** e dei risultati che offre in termini di mantenimento dell'occupazione e governance partecipativa.

⁵ Fonte: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

⁶ fi-compass, 2025, *Studio del FSE+ sul buyout dei lavoratori*, p.10.

Casi di studio: Belgio

I WBO in Belgio possono essere classificati in tre categorie:

1. Recupero di un'attività d'impresa da parte dei lavoratori

- **Difrenotech** (2016–2019): Un tentativo di recuperare un'impresa delocalizzata attraverso la creazione di una cooperativa di lavoratori. Nonostante l'attenzione iniziale dei media e il forte impegno, l'accesso limitato al mercato ha portato alla sua chiusura.
- **Retritech** (2021–): un'impresa di demolizione e riciclaggio precedentemente di proprietà di Arcelor. Con l'imminente vendita dell'azienda, undici dei dodici dipendenti hanno formato una cooperativa con il supporto di una società di consulenza certificata per l'economia sociale e finanziamenti pubblici. Oggi l'azienda impiega diciannove lavoratori.

2. Management Buyout PLUS

- **Camelon** (2020–): un outlet di abbigliamento che rischia la chiusura dopo il fallimento della sua società madre. Con il sostegno di *hub.brussels* e di un incubatore cooperativo, il management, sostenuto da molti degli 80 dipendenti, ha acquisito l'azienda, trasformandola in un'impresa influenzata dai lavoratori.
- **Ventfield** (2024–): un'azienda nel settore delle tubazioni industriali, della saldatura e dell'elettricità. Alla decisione del proprietario di vendere, tre dipendenti (manager, direttore commerciale e progettista) acquisiscono l'azienda, promuovendola in cooperativa con il sostegno morale dei colleghi.

3. Espansione della proprietà ai lavoratori

- **Liswood & Tache** (2021–): un'agenzia pubblicitaria in cui tutti e nove i dipendenti a tempo indeterminato sono diventati azionisti, promuovendo la proprietà condivisa e il processo decisionale partecipativo.
- **Logis des Féés** (2022–): un'impresa sociale di inserimento lavorativo nel settore delle pulizie. Acquisita da un'altra impresa sociale operante nell'ambito del sistema dei voucher per i servizi, l'obiettivo era quello di migliorare la partecipazione dei lavoratori ai processi di governance.

Questi casi di studio sottolineano la diversità dei percorsi WBO e dimostrano l'adattabilità dei modelli di proprietà dei lavoratori in tutti i settori e quadri giuridici. Sottolineano, inoltre, il ruolo degli ecosistemi di supporto, compresi i servizi di consulenza e le istituzioni pubbliche, nel consentire il successo delle transizioni verso imprese guidate dai lavoratori.

Casi di studio: Francia

I WBO in Francia affondano le loro radici nel più ampio movimento cooperativo, che ha iniziato a guadagnare slancio a metà del XX secolo. Queste iniziative hanno acquisito importanza negli anni '70 e '80 in risposta alle diffuse ristrutturazioni industriali e alle crisi economiche.

- Un momento cruciale in questa storia è stato il caso di **Lip**, un'azienda orologiera di Besançon, ampiamente riconosciuta come la prima importante WBO in Francia. Sebbene la cooperativa si sia sciolta negli anni '80, rimane un simbolo dell'emancipazione dei lavoratori e della democrazia economica. L'esperienza di Lip ha catalizzato i dibattiti sulla legislazione cooperativa e sulla partecipazione dei lavoratori alla governance, gettando le basi per il robusto ecosistema WBO che esiste oggi in Francia.

- Un esempio più recente è **La Belle Aude**, nata dalla chiusura della fabbrica di gelati Pilpa a Carcassonne. Quando la multinazionale R&R ha annunciato la chiusura, oltre 100 dipendenti hanno perso il lavoro. Diciannove di loro hanno usato la loro indennità di licenziamento per fondare una cooperativa di lavoratori, preservando il loro mestiere e i loro mezzi di sussistenza. La transizione è stata accompagnata da una solida rete di organizzazioni di sostegno alla cooperazione.
- Un altro caso degno di nota è quello di **Corsica Gastronomia**, azienda leader nel settore della trasformazione alimentare a Sarrola-Carcopino. Fondata all'inizio degli anni '90, l'azienda è stata venduta nel 2015 dal fondatore Charles Antona a quattro dipendenti di lunga data come parte del suo piano pensionistico. L'acquisizione è stata resa possibile dal finanziamento del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) (12%) e dal sostegno locale dell'Agenzia per lo sviluppo economico della Corsica (ADEC). Oggi, l'azienda mantiene un fatturato annuo di 8 milioni di euro e un tasso di crescita del 10% all'estero, salvaguardando più di 40 posti di lavoro.

Casi di studio: Spagna

In Spagna, le acquisizioni da parte dei lavoratori assumono in genere una delle seguenti forme giuridiche:

- **Cooperative di lavoro**, in cui i dipendenti acquistano e gestiscono congiuntamente l'attività, condividendo rischi e profitti.
- **Società di lavoro (Sociedades Laborales)**, in cui i lavoratori possiedono la maggioranza delle azioni pur mantenendo una struttura societaria.
- **Le imprese sociali**, che bilanciano l'attività economica con gli obiettivi sociali e sono spesso sostenute da fondi pubblici o privati.

Un caso esemplare è **La Fageda**, fondata in Catalogna negli anni '80 per fornire inclusione economica alle persone con disabilità. Combinando una forte missione sociale con pratiche commerciali efficienti, La Fageda impiega oggi oltre 200 persone, molte delle quali con disabilità, e funge da punto di riferimento per l'imprenditorialità inclusiva nei settori agroalimentare e dei servizi sociali.

Casi di studio: Grecia

In Grecia, i WBO sono emersi come risposta alla prolungata crisi economica seguita alla recessione finanziaria del 2008.

- Uno degli esempi più emblematici è **Vio.Me**, un'azienda di materiali da costruzione di Salonico. Fondata originariamente nel 1978, Vio.Me ha dichiarato bancarotta nel 2011. Nel 2013 i lavoratori hanno rioccupato la fabbrica e l'hanno trasformata in una cooperativa, ponendo l'accento sulla governance democratica e sulla sostenibilità. L'azienda si concentra su:
 - **Produzione sostenibile** grazie a prodotti ecologici
 - **Mantenimento del lavoro**
 - **Coinvolgimento della comunità**

Vio.Me è diventata un simbolo di resilienza, mostrando come le cooperative di lavoratori possano prosperare in tempi di crisi allineando gli obiettivi economici con i valori sociali.

Casi di studio: Italia

L'Italia ha una lunga tradizione di WBO, con numerosi esempi in tutto il paese. In alcune regioni, i WBO hanno anche contribuito al recupero di imprese precedentemente legate a organizzazioni criminali.

- Uno di questi casi è **il Centro Olimpo** di Palermo, in Sicilia, la prima azienda italiana sequestrata alla mafia e successivamente rianimata dai suoi dipendenti attraverso un WBO. La ripresa è stata supportata da Legacoop Sicilia, Coopfond, CFI, Banca Etica, Unipol.
- Un altro caso di rilievo è la cooperativa **Fenix Pharma** di Roma, l'unico WBO nel settore farmaceutico in Italia. È sorta dopo la chiusura dello stabilimento Warner Chilcott nel 2011, quando la multinazionale americana è uscita dal mercato europeo, licenziando 160 impiegati italiani. Un gruppo di ex dipendenti ha rilevato e rilanciato l'attività come cooperativa.

Altri casi significativi includono:

- **Ceramica Noi**, a Città di Castello (Umbria), dove i dipendenti hanno rilevato **Ceramisia** dopo che il titolare ha trasferito l'attività in Armenia.
- **Il Birrificio Messina**, nato nel 1923, è rinato nel 2014 quando 15 operai e mastri birrai hanno investito il loro Trattamento di Fine Rapporto per costituire una cooperativa dopo la chiusura dello storico birrificio. La loro azione ha impedito la delocalizzazione della produzione e ha preservato l'occupazione locale.

Questi diversi casi di studio in tutta Europa dimostrano il potenziale trasformativo dei WBO, non solo come strumento per preservare i posti di lavoro e le imprese, ma anche come veicolo per promuovere modelli economici inclusivi, democratici e sostenibili.

Promuovere la partecipazione democratica dei lavoratori nelle imprese

Quadri giuridici

Nei sei Paesi partner coinvolti nel progetto REWIND, nonostante i diversi approcci storici e culturali al modello cooperativo, esiste una solida base legislativa a sostegno dell'economia sociale e della sua integrazione nell'ambiente imprenditoriale europeo.

Francia, Italia e Spagna vantano una lunga esperienza nell'evoluzione dei *Workers' Buyout* (WBO) in cooperative di lavoratori e di produzione. Al contrario, altri paesi stanno sviluppando forme alternative di partecipazione dei dipendenti, come gli *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP), gli *Employee Ownership Trusts* (EOT) e gli *Employee Stock Purchase Plans* (ESPP),⁷ ognuno dei quali offre ai lavoratori opportunità strutturate di diventare comproprietari e stakeholder attivi nelle loro imprese.

Comprendere la natura delle crisi aziendali

Un fattore critico per il successo di qualsiasi iniziativa WBO è l'analisi tempestiva e accurata delle cause alla base di una crisi aziendale. La *variabile temporale* è particolarmente importante, non solo per diagnosticare la crisi, ma anche per definire strategie di riposizionamento aziendale praticabili.

Sebbene la mancanza di competenze manageriali sia spesso citata come un ostacolo alla progettazione e all'attuazione di piani di ripresa industriale, molte parti interessate concordano sul fatto che il problema principale si trova più a monte. Come evidenziato da diversi intervistati, **i sistemi di allerta precoce**, sia a livello d'impresa sia di Paese, sono strumenti⁸ fondamentali per anticipare e gestire le difficoltà aziendali prima che si aggravino.

Coinvolgimento degli stakeholder e ruoli chiave

In quasi tutti i casi di studio WBO documentati nella ricerca REWIND, i lavoratori hanno sottolineato sia la tensione emotiva della disoccupazione imminente sia l'incertezza vissuta durante la fase di transizione. Allo stesso modo, hanno riconosciuto il **ruolo fondamentale di solidi ecosistemi di supporto**, che includono:

- Istituzioni pubbliche coinvolte nella politica economica regionale
- Istituzioni finanziarie e assicurative
- Fondi di garanzia del rischio
- Associazioni dei datori di lavoro, federazioni cooperative e sindacati
- Organizzazioni della società civile
- L'opinione pubblica, amplificata nell'odierno panorama dei social media

Questi attori contribuiscono nelle diverse fasi, offrendo assistenza finanziaria, competenze legali e manageriali e supporto morale, tutti elementi vitali per il successo e la sostenibilità dei WBO.

⁷ fi-compass, 2025, *Studio del FSE+ sul Worker's Buyout*, p.11.

⁸ Sistemi che si basano sul monitoraggio di indicatori chiave, quantitativi e qualitativi, e sull'analisi di dati finanziari e non finanziari.

Formazione Continua e Accompagnamento alle Imprese

Tutte le parti interessate consultate nel corso della ricerca hanno identificato la **formazione continua** come una priorità assoluta. Tuttavia, in pratica, l'allocazione del tempo per la formazione all'interno della routine lavorativa quotidiana rimane impegnativa, in particolare quando la formazione viene erogata attraverso modelli tradizionali d'aula.

Per affrontare questo problema, dovrebbero essere incoraggiati approcci alternativi, come la formazione sul posto di lavoro, il coaching e il mentoring volti a promuovere lo sviluppo professionale e la realizzazione personale. Tali modalità supportano l'acquisizione di comportamenti e atteggiamenti pratici direttamente all'interno del contesto lavorativo.

Sebbene molti formatori esprimano interesse a integrare **le nuove tecnologie** nei loro metodi, permane una forte dipendenza dai propri consueti strumenti e un'innovazione limitata nel campo dell'educazione degli adulti. Questo divario evidenzia la necessità di promuovere **l'apprendimento autodiretto e programmi di formazione flessibili e orientati ai partecipanti**, in grado di accogliere i diversi **stili di apprendimento**.

L'apprendimento tra pari è un altro metodo sottoutilizzato ma potente. Facilita ambienti di apprendimento collaborativi in cui ogni lavoratore può fungere sia da discente sia da docente, condividendo conoscenze ed esperienze uniche. Purtroppo, molti bandi di formazione finanziati con fondi pubblici favoriscono ancora i modelli convenzionali, limitando così l'adozione di questi approcci più dinamici.

Favorire la collaborazione tra imprese e istituzioni

In linea con l'**Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 17 – Rivitalizzare la partnership globale per lo sviluppo sostenibile** – i risultati di REWIND sottolineano l'importanza delle partnership intersettoriali per far avanzare l'Agenda 2030.⁹

Le imprese devono svolgere un ruolo centrale nella creazione di **alleanze territoriali** per lo sviluppo sostenibile, lavorando di concerto con i governi, la società civile, il mondo accademico e le imprese alla pari. Questi partenariati sono essenziali per trovare nuove soluzioni alle sfide economiche, sociali e ambientali, rafforzando in ultima analisi la partecipazione democratica dei lavoratori e sostenendo modelli imprenditoriali resilienti radicati nella cooperazione e nella titolarità condivisa.

Promuovere la cooperazione tra cooperative e l'ancoraggio locale

Tra i valori chiave evidenziati dai membri delle cooperative intervistati durante il progetto REWIND c'è la promozione della cooperazione tra le cooperative stesse e il loro stretto legame con le comunità locali. Questa integrazione è considerata uno dei vantaggi competitivi distintivi del modello di economia sociale, rafforzando la capacità di adattabilità e la sostenibilità delle imprese di proprietà dei lavoratori.

Il ruolo delle autorità pubbliche e degli organismi intermedi

Un tema ricorrente in tutte le esperienze WBO analizzate è il ruolo centrale degli sforzi coordinati tra le pubbliche amministrazioni e gli organismi intermedi. La collaborazione tra le associazioni dei datori di lavoro, le federazioni cooperative e di imprese sociali, i sindacati e i governi territoriali è spesso essenziale per garantire la fattibilità di queste transizioni.

⁹ Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org/en/the-un-global-compact-eng/sdgs/business-sdgs/1506-sdg-17-revitalize-the-global-partnership-for-sustainable-development.html>

In molti casi, le istituzioni regionali sono gli agenti primari dello sviluppo economico e sono sostenute da meccanismi di finanziamento nazionali. Il loro coinvolgimento comprende non solo l'assistenza finanziaria, ma anche l'orientamento nei processi di ristrutturazione legale, gestionale e operativa.

Tuttavia, ad esempio in Italia, persiste una notevole debolezza strutturale: un basso tasso di adesione cooperativa agli organi di rappresentanza. Secondo la Relazione al Parlamento europeo sulla cooperazione, al 31 dicembre 2021 solo il 35,5% (39.224) delle 110.445 cooperative registrate era affiliato a organizzazioni rappresentative, lasciando il 64,5% (71.221) non affiliato e potenzialmente al di fuori della portata del sostegno istituzionale.¹⁰

Le sfide attuali che i WBO e le imprese sociali devono affrontare

Politica, visibilità e governance

- **Belgio:**
 - Le politiche pubbliche e gli strumenti finanziari che promuovono la partecipazione dei lavoratori rimangono **poco sviluppati**.
 - **La visibilità delle strutture di supporto** e del modello WBO stesso è bassa, in particolare tra i datori di lavoro convenzionali e i consulenti aziendali esterni.
 - Per **supportare la pianificazione della successione e la continuità aziendale, è necessaria** una mappatura completa degli strumenti e degli incentivi disponibili, in particolare in materia di fiscalità e sicurezza sociale.
- **Francia:**
 - Il **modello SCOP** (*Sociétés Coopératives et Participatives*) è riconosciuto a livello internazionale, ma permangono delle sfide, tra cui:
 - Frammentazione della legislazione cooperativa.
 - Riconoscimento incoerente degli obiettivi comunitari tra i tipi di cooperativa.
 - Necessità di **rafforzare la ricerca e l'istruzione** in materia di diritto cooperativo.
 - **Permangono ostacoli alla crescita:** elevato fabbisogno iniziale di capitale, squilibri geografici e settoriali e portata limitata del modello nelle regioni scarsamente servite.

¹⁰ Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Direzione Generale per la vigilanza sugli enti e sulle società cooperative, *Relazione al Parlamento sulla Cooperazione 2018 - 2021*, p.8.
https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Relazione_al_Parlamento_sulla_cooperazione_2018-2021.pdf

- **Grecia (caso Vio.Me):**
 - Le questioni principali includono **l'instabilità finanziaria**, i complessi **diritti di proprietà legale** e **la forte concorrenza di mercato**.
 - La politica nazionale non è ancora efficacemente allineata con **l'intervento precoce in caso di crisi**; i sistemi di allerta per la ristrutturazione sono sottoutilizzati.
- **Italia:**
 - Gli imprenditori spesso non hanno le condizioni o la consapevolezza per avviare una ristrutturazione **prima che le crisi diventino irreversibili**.
 - I lavoratori che passano all'imprenditoria devono affrontare non solo **ostacoli economici**, ma anche **stress emotivo e psicologico** che può durare anni, fino a quando la cooperativa non raggiunge la stabilità finanziaria e raggiunge un **punto di pareggio**.
- **Spagna:**
 - Nonostante un ecosistema favorevole ai WBO e all'economia sociale, diverse sfide ne limitano il potenziale:
 - Procedure **legali e finanziarie macchinose**.
 - Limitata **consapevolezza pubblica** dei benefici dei WBO.
 - **Disparità regionali** nei servizi di supporto.
 - Difficoltà a bilanciare **le missioni sociali con la competitività**, come si è visto nel caso di La Fageda.
- **Svezia:**
 - I WBO devono affrontare persistenti **sfide di finanziamento**, soprattutto durante la fase iniziale di acquisizione.
 - Gli istituti di credito tradizionali spesso **percepiscono le cooperative di lavoro come rischiose** a causa della loro governance e dei loro modelli di profitto non tradizionali.
 - **Le microimprese faticano a crescere** e il **supporto locale** per i WBO è spesso **frammentato e incoerente**.
 - La mancanza di **consapevolezza e competenza** tra i lavoratori in merito ai modelli cooperativi continua a ostacolarne l'adozione.

Lezione appresa da REWIND

L'esperienza di REWIND ha sottolineato l'importanza cruciale di promuovere modelli di impresa cooperativa e sociale, soprattutto in un momento in cui, come ha sottolineato Giuseppe Guerini (Comitato Economico e Sociale Europeo) alla Conferenza finale di Bruxelles l'8 aprile, **«queste imprese sono agenti chiave di un'economia di pace»**.

Nel contesto turbolento di oggi, le imprese sociali e le cooperative potrebbero rappresentare più di semplici modelli di business alternativi ed essere pilastri di economie democratiche, flessibili e sostenibili.

Punti chiave e priorità d'azione

- **Educazione e consapevolezza:**

Valorizzare le imprese sociali e le cooperative, non solo tra le autorità pubbliche, i sindacati e le associazioni dei datori di lavoro, ma anche tra le giovani generazioni. Molti studenti e giovani professionisti non sono istruiti né vengono a contatto con questi modelli d'impresa, spesso non cogliendo le differenze rispetto alle imprese tradizionali.

- **Istruzione formale:**

Integrare i valori cooperativi (democrazia, partecipazione e sostenibilità) nei programmi delle scuole superiori e delle università per ispirare le nuove generazioni verso pratiche imprenditoriali etiche.

- **Continuità aziendale attraverso la proprietà condivisa:**

Promuovere i WBO e i modelli cooperativi come strumenti per garantire la continuità aziendale, coinvolgendo tutte le parti interessate nella navigazione del panorama economico globale in evoluzione. Si tratta di una salvaguardia per prevenire l'esaurimento della ricchezza locale e promuovere l'innovazione per le generazioni future.

- **La conoscenza come motore del cambiamento:**

Sviluppare programmi di formazione completi e continui, soprattutto durante i processi WBO. Questi dovrebbero includere aiuti finanziari, coaching aziendale e supporto legale/manageriale per guidare nella transizione da lavoratori a proprietari. L'apprendimento tra pari e la formazione autogestita dovrebbero essere in prima linea.

- **Rilevamento precoce delle crisi:**

Dotare le imprese di strumenti predittivi e sistemi di pre-allerta per anticipare le tendenze economiche e finanziarie, sia a livello aziendale sia nazionale, per evitare di ripetere le dure lezioni della crisi finanziaria del 2008 (una preoccupazione fortemente espressa dagli stakeholder greci).

- **Governance e inclusione:**

Promuovere la governance partecipativa garantendo **una rappresentanza di genere equilibrata** nei consigli di amministrazione, promuovendo **l'equilibrio tra lavoro e vita privata** ed **eliminando i divari retributivi**. Gli audit interni ed esterni dovrebbero garantire la trasparenza, la creazione di valore e combattere qualsiasi forma di discriminazione (genere, età, abilità, origine, ecc.).

- **L'innovazione oltre il digitale e il green:**

L'innovazione non deve limitarsi alle transizioni digitale e verde, ma deve estendersi anche al **ripensamento dei modelli organizzativi**. Le strutture gerarchiche sono sempre più obsolete: le strutture orizzontali e partecipative sono essenziali per la resilienza e l'adattabilità.

- **Misurare l'impatto sociale:**

Misurare l'impatto sociale è vitale, non come requisito burocratico, ma come strumento di miglioramento continuo che si allinea con i valori cooperativi della mutualità e del beneficio sociale.

- **Ridurre l'asimmetria delle informazioni:**

Colmare il divario tra i detentori delle conoscenze istituzionali (centri di ricerca, università) e i professionisti (lavoratori, imprenditori) attraverso **una formazione accessibile, strumenti finanziari mirati e coaching per le cooperative**.

- **La Pubblica Amministrazione come attore chiave:**

Gli enti locali devono assumere un ruolo attivo nel coordinamento dei **processi di WBO** e nella **salvaguardia delle risorse territoriali**. Il loro coinvolgimento può bilanciare le pressioni individualistiche delle banche, dei sindacati e di altri stakeholder.

- **Abbracciare il fallimento come apprendimento:**

Mentre le iniziative WBO comportano dei rischi, i fallimenti devono essere affrontati come opportunità per imparare e adattarsi, riducendo al minimo i possibili danni collaterali.

Riferimenti

fi-compass, 2025, *Studio del FSE+ sul buyout dei lavoratori*, Rapporto di sintesi, 96 pagine.
<https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>

Gazzetta ufficiale C428 dell'Unione europea, pagina 10, Proclamazione interistituzionale sul pilastro europeo dei diritti sociali (2017/C 428/09)
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2017_428_R_0009

ICA, in collaborazione con Euricse, *World Cooperative Monitor 2023*, gennaio 2024,
<https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2023>

Raccomandazione del Consiglio, del 27 novembre 2023, sullo sviluppo di condizioni quadro per l'economia sociale (C/2023/1344),
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202301344

Rewind Belgio, Rapporto nazionale di ricerca, dicembre 2024
[Aggiungere collegamenti alle versioni in inglese e nelle lingue nazionali]
Rewind Francia, Rapporto nazionale di ricerca, dicembre 2024
[Aggiungere collegamenti alle versioni in inglese e nelle lingue nazionali]
Rewind Grecia, Rapporto nazionale di ricerca, dicembre 2024
[Aggiungere collegamenti alle versioni in inglese e nelle lingue nazionali]
Rewind Italia, Rapporto Nazionale delle Ricerche, dicembre 2024
[Aggiungere collegamenti alle versioni in inglese e nelle lingue nazionali]
Rewind Spagna, Rapporto nazionale di ricerca, dicembre 2024
[Aggiungere collegamenti alle versioni in inglese e nelle lingue nazionali]
Rewind Svezia, Rapporto nazionale di ricerca, dicembre 2024
[Aggiungere collegamenti alle versioni in inglese e nelle lingue nazionali]

Santo Padre Francesco, Esortazione Apostolica *Laudate Deum*, 4 ottobre 2023,
https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/documents/20231004-laudate-deum.html