

WBO 2.0

L'esperienza dei Workers Buy Out nelle province di Venezia e Rovigo



CAMERA DI COMMERCIO
VENEZIA ROVIGO

Progetto sostenuto da:
Camera di Commercio Venezia Rovigo
Realizzato con la collaborazione di:
Legacoop Veneto
Isfid Prisma, società cooperativa

INDICE

INTRODUZIONE.	2
CAPITOLO 1. Cos'è un Workers Buy Out	5
CAPITOLO 2. Le buone prassi e l'esperienza nei territori veneziano e rodigino	6
2.1 Sportarredo Group sc	6
2.2 Kuni Società Cooperativa	7
2.3 Berti scl	9
2.4 Centro Moda Polesano sc	11
CAPITOLO 3. Gli strumenti per realizzare un Workers Buy Out	13
3.1 L'impresa cooperativa in breve.	13
3.2 L'uso degli ammortizzatori sociali.	14
3.3 Gli strumenti finanziari.	16
3.3.1 I fondi mutualistici delle centrali cooperative.	16
3.3.2 CFI – Cooperazione Finanza Impresa. L'intervento pubblico tramite il Ministero dello Sviluppo Economico.	17
3.3.3 Cooperfidi Italia. Le garanzie per l'accesso al credito del sistema cooperativo.	18
3.3.4 Le banche. Gli istituti di credito nel sostegno ai Workers Buy Out.	18
CAPITOLO 4. Il percorso per realizzare un Workers Buy Out	20
BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA	23

Nell'ambito della sua attività di promozione imprenditoriale, la Camera di Commercio di Venezia Rovigo non poteva non valorizzare un'esperienza che, diffusasi su tutto il territorio nazionale, ha trovato fertile terreno nelle sue provincie di competenza.

Il fenomeno del Workers BuyOut (WBO), ovvero dello sviluppo di imprese industriali in forma cooperativa sorte da situazioni di crisi d'impresa, ha riguardato tutto il territorio nazionale ma ben quattro casi, a partire dal 2010, hanno preso forma nelle provincie di Venezia - Sportaredo e Berti- e di Rovigo - Kuni e Centro Moda Polesano.

La crisi avviatasi sul finire del decennio scorso ha avuto effetti drammatici sul settore manifatturiero, anche del nostro territorio. Tra le azioni di contrasto, quella del WBO è stata - probabilmente – una delle più lungimiranti in quanto ha fatto forza sulla salvaguardia di patrimonio professionale ed industriale, su di un utilizzo degli ammortizzatori sociali finalizzato a costruire nuove opportunità di impresa e di lavoro, su un'azione sinergica di diversi soggetti, privati e pubblici.

Il modello del WBO, che non ha alcuna pretesa di essere la soluzione di tutti i problemi, ha costituito innanzitutto una modalità con la quale non si sono disperse professionalità e competenze industriali assai presenti nel nostro territorio: è stato una risposta del “saper fare” che, di fronte ad errori imprenditoriali e a congiunture o condizioni strutturali negative, ha rimesso al centro la produzione ed il lavoro e, al servizio di queste, la finanza, sempre e comunque necessaria ma, troppo spesso in passato, divenuta attore principale e distorsivo.

La Camera di Commercio di Venezia Rovigo ha voluto, con questa iniziativa, sicuramente dare un riconoscimento al lavoro compiuto ma anche, e soprattutto, riaffermarne il valore assumendolo e volendo farlo proprio per inserirlo nella cassetta degli attrezzi per la propria attività di promozione e sviluppo alle imprese.

Giuseppe Fedalto
Presidente Camera di Commercio Venezia Rovigo

Le esperienze di Workers Buy Out rappresentano un elemento di interesse per molte ragioni, alcune delle quali sono immediatamente intuibili: il mantenimento di posti di lavoro, la creazione di aziende che rimangono sul territorio; ma ci sono altre caratteristiche che meritano attenzione: primo fra tutti il fatto che i WBO Hanno rovesciato l'utilizzo degli ammortizzatori sociali: da strumento di garanzia del reddito a lavoratori espulsi dal processo produttivo a fattore di produzione attraverso l'anticipo degli importi stabiliti dalla L. 223/1991 ed il loro investimento in capitale sociale. I lavoratori hanno compiuto scelte importanti: tra il percepire un assegno, comunque per un periodo determinato, ed il mettersi in gioco rischiando in prima persona, hanno preferito questa seconda strada, garantendo occupazione a loro e a chi verrà dopo di loro e con effetti moltiplicativi positivi per lo Stato rispetto alle somme investite. Occorre sempre e comunque ribadire che nessuna di queste operazioni di WBO è stata compiuta con quelli che un tempo si definivano "contributi pubblici": qui si è utilizzato solo ed esclusivamente capitale di rischio dei soci lavoratori e dei soci finanziatori e ricorso al credito.

Il secondo fattore di interesse è dato dal fatto che i tanti WBO che si sono realizzati anche nel nostro territorio non sarebbero stati possibili senza un'azione di sistema che ha visto operare assieme soggetti pubblici nazionali e regionali (Inps, Ministero del Lavoro e Ministero dello Sviluppo Economico nelle loro articolazioni nazionali e territoriali, Regione Veneto e, in una prima fase la sua finanziaria Veneto Sviluppo Spa; gli organi a diverso titolo coinvolti nelle procedure fallimentare) e privati: la cooperazione, innanzitutto, con i suoi strumenti finanziari di promozione e di garanzia, il sistema bancario e le organizzazioni sindacali. Nel corso delle diverse operazioni questi soggetti hanno imparato a conoscersi, a lavorare assieme e ad affinare la loro intesa e costituiscono, oggi, un patrimonio importante per affrontare altre e future situazioni di crisi che dovessero presentarsi nelle nostre provincie.

L'esperienza del WBO industriale, infine, ha senz'altro riaffermato il valore della cooperazione, così presente anche nei nostri territori in tutti i settori dell'economia ma, talvolta, ricondotta ad ambiti di marginalità rispetto alle dinamiche economiche. La sfida che queste nuove imprese hanno di fronte è la medesima delle molte altre che hanno, alle spalle, una più lunga tradizione. La competizione internazionale e gli andamenti dei mercati in cui esse operano le obbligano a trarre insegnamento dalle ragioni della crisi delle imprese da cui sono nate. I WBO non sono sorti per fornire una risposta occupazionale qualunque essa fosse e, attualmente, non si analizzano possibili altri processi di WBO con questo semplice obiettivo. I WBO nascono a seguito di una attenta analisi e valutazione dei mercati in cui le imprese dovranno operare e dei fattori di produzione:

- le professionalità, innanzitutto, che permettono ai prodotti italiani di vincere ampiamente il confronto con quelli di altri Paesi;
- la capitalizzazione adeguata per meglio sostenere il confronto con il sistema bancario;
- l'innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti.

Quest'ultimo è il fattore produttivo che, anche la cooperazione industriale, ha posto quale fondamentale: la digitalizzazione, l'Industria 4.0, lo sviluppo di processi sempre più intelligenti capaci di integrare competenze professionali e modalità di produzione, sono le chiavi di successo per queste imprese da poco nate e che costituiscono la nuova frontiera per la ricerca e la crescita del WBO. Una nuova frontiera sulla quale la Camera di Commercio di Venezia Rovigo vuole continuare ad impegnarsi e ad investire.

Adriano Rizzi
Presidente Legacoop Veneto

Capitolo 1. Cos'è un Workers Buy Out

Il Workers Buy Out (WBO) consiste in un complesso combinato di operazioni di tipo societario, giuridico e finanziario volte a permettere ai lavoratori di un'azienda – tutti o una parte – di acquisire l'azienda stessa, preservando così l'occupazione e gestendo direttamente l'impresa e la società. Normalmente l'azienda oggetto di acquisizione da parte dei lavoratori versa in uno stato di crisi, e il Workers Buy Out ha l'obiettivo di rendere reversibile tale situazione di crisi, rilanciando la produzione.

Il Workers Buy Out in Italia trova la propria concretizzazione attraverso la forma societaria della cooperativa di lavoro, in virtù di una legge, la n. 49/1985, più nota come legge Marcora, che favorisce tale tipologia di intervento nella forma cooperativa, in virtù delle caratteristiche specifiche del modello cooperativo. I primi esempi di WBO (acronimo per Workers Buy Out) sono in realtà precedenti alla legge Marcora, e alcuni di essi sono ancora operativi, anche in Veneto, ma seguivano un iter completamente diverso, più legato ad una contrapposizione, talvolta prolungata e aspra, tra la proprietà dell'azienda, intenzionata a chiudere, ed i lavoratori, intenzionati a non perdere il proprio posto di lavoro. Con l'avvento della citata legge Marcora, cui sono seguiti altri interventi legislativi, meglio descritti nel capitolo 2, l'iter diventa "istituzionale", regolamentato e codificato.

Come probabilmente è intuibile, le situazioni sono molto diverse tra loro e non vi sono particolari termini di paragone tra i diversi WBO, per molte ragioni: il settore in cui opera l'azienda, la tipologia di crisi venutasi a manifestare e le cause che l'hanno prodotta, le dimensioni dell'azienda, le competenze e caratteristiche dei lavoratori interessati a intraprendere il percorso di Workers Buy Out, i soggetti coinvolti nel processo di WBO (cambia lo scenario se l'imprenditore è coinvolto, o c'è già una procedura per cui l'interlocuzione avviene con il Tribunale, cambia se bisogna coinvolgere da subito figure esterne, siano essi lavoratori o consulenti, se ci sono sindacati coinvolti e se appoggiano o meno il processo proposto), i tempi del processo.

Esistono però delle condizioni imprescindibili perché si possa parlare di WBO, che sono presenti in tutti i casi e senza di quelle non è possibile nemmeno pensare al WBO:

- La crisi aziendale o comunque l'azienda oggetto di analisi deve avere possibilità di sviluppo e la crisi deve essere reversibile: non è ipotizzabile un WBO se l'azienda non ha mercato, se ciò che produce non è vendibile. Il WBO non può funzionare, così come nessun'altra forma di impresa, in un contesto in cui non c'è più un mercato, per qualunque motivo, sia perché il settore è in crisi strutturale, perché il prodotto o servizio venduti non servono più, sono stati superati, perché i costi sono strutturalmente più alti dei concorrenti o altro. Se non c'è mercato possibile, non c'è impresa. Se non c'è mercato, la crisi è irreversibile, per cui non ci sono misure adottabili.

- I lavoratori sono in possesso del know how e sono interessati e disponibili ad assumersi la responsabilità e il rischio d'impresa. Cioè i lavoratori sanno perfettamente realizzare il prodotto o servizio venduti, conoscono ogni aspetto produttivo, sono interessati a continuare a farlo, anche rischiando in prima persona, in veste di imprenditori.

- C'è continuità di mercato, non necessariamente solo produttiva, cioè clienti e i fornitori rimangono, o almeno una parte di essi. In altre parole, il prodotto o servizio venduti trovano continuità nel processo produttivo, attraverso le materie prime e i fornitori e nei canali di vendita, per cui i clienti dell'azienda d'origine sono presenti anche nella nuova impresa o almeno una parte di essi, una parte sufficiente a far partire l'impresa, che poi, nel tempo, dovrà riuscire nell'intento di ampliare il mercato, trovare altri clienti e fornitori.

I Workers Buy Out riguardano sempre il settore manifatturiero. Questo è un altro dato acclarato dalle esperienze in essere. Potrebbe non essere così, teoricamente. Potrebbe realizzarsi un WBO anche in un'azienda di servizi, per esempio. Tuttavia finora i WBO hanno riguardato solo aziende manifatturiere, di svariati settori. La ragione sta prevalentemente nel fatto che per produrre dei beni servono

impianti e macchinari e spesso questi è più semplice acquisirli tramite un percorso di WBO, mentre una società che vende servizi è più semplice farla ripartire attraverso una nuova esperienza, non essendoci nulla di interessante da acquisire nella società in crisi, se non pochi e residuali strumenti, eventualmente acquistabili a parte.

Capitolo 2. Le buone prassi e l'esperienza nei territori veneziano e rodigino.

Quali sono i Workers Buy Out nati e cresciuti nel territorio di competenza della Camera di Commercio di Venezia Rovigo

Sono quattro le esperienze maturate nel territorio, una delle quali, Kuni sc, nata in provincia di Rovigo, nel frattempo si è spostata nel territorio veronese, per ragioni legate alla necessità di trovare un immobile adeguato alla produzione, essendo quello originale dell'impresa fallita non disponibile. Quello che segue è il racconto di queste 4 storie d'impresa recuperata, di 4 Workers Buy Out, due dei quali sono anche stati premiati dalla CCIAA per la loro attività. È possibile approfondire le storie di queste quattro cooperative sia andando a visitare i loro siti web, sia attraverso la ricca rassegna stampa facilmente reperibile. Le esperienze sono riportate così come descritte dalle stesse cooperative e dall'associazione di categoria, in questo caso Legacoop Veneto.

2.1 Kuni Società Cooperativa

Kuni sc - Via Polesine, 1474, 37043, Castagnaro (VR)

Tel. 0442 678413/96076 - info@kunisc.com - www.kunisc.com



Taglio del nastro per l'avvio delle attività

Sorta dal fallimento dell'azienda Mo.Ru.Pa. srl, la cooperativa Kuni è stata costituita per volontà di nove lavoratori, su un totale di trentotto, con l'obiettivo di salvaguardare i cinquant'anni di esperienza e know how maturati dall'azienda e naturalmente i posti di lavoro.

La cooperativa prosegue l'attività precedente nell'ambito dell'arredamento in legno per navi da crociera. Il settore navale ha sempre sviluppato un fatturato interessante e marginalità discrete, con un portafoglio clienti importante, sia in Italia, che all'Estero. Le cause del default sono essenzialmente da collegare ad un cliente che, entrato nella compagine sociale della srl, non ha pagato crediti per circa 170.000 euro ed è fallito, trascinando con sé la falegnameria veneta, non più in grado di reggere il contraccolpo.

Kuni ha visto un andamento altalenante nei primi anni, anche se complessivamente positivo. Legacoop ha accompagnato Kuni lungo tutto il percorso, dalla costituzione della cooperativa, i soci lavoratori di Kuni sono già diventati 16, non tutti provenienti dall'ex Mo.Ru.Pa: tra i nuovi innesti vi sono diversi giovani, incaricati di funzioni strategiche.

Fondamentale sul fronte finanziario è stato il sostegno degli strumenti di promozione della cooperazione: Kuni, infatti, ha potuto contare su un finanziamento iniziale di 50 mila euro erogato da Cooperazione Finanza Impresa (CFI) e di 100 mila euro da parte di Coopfond. A questi si sono aggiunti 41 mila euro versati da due soci non istituzionali. Il capitale versato dai soci lavoratori della Kuni ammonta invece a 113.500 euro di mobilità. Nel 2015 il capitale sociale è incrementato, poichè Veneto Sviluppo spa è entrata nella compagine sociale, in veste di socio finanziatore, investendo 150.000,00 euro. Infine, sempre CFI ha deliberato per il 2015 la somma di ulteriori 100 mila euro, che finanzieranno l'acquisto di due macchinari. Sul fronte bancario, Banca Popolare Etica scpa è stata l'unica ad aver creduto e sostenuto il progetto della nuova cooperativa.

Se l'andamento economico, complessivamente positivo, si è dimostrato altalenante, lo sviluppo del mercato è costante, e nel 2017 e 2018 Kuni sc ha intrapreso un interessante percorso di internazionalizzazione, lavorando stabilmente in Francia e in Germania, ampliando così sia il proprio portafoglio di lavori, ma anche i clienti e migliorando le performance economiche, grazie a maggiori redditività che i lavoro all'estero garantiscono.

Infine nel 2018 la cooperativa, nata da un'impresa rodigina, si è spostata da Giacciano con Baruchella (RO), a Castagnaro (VR), avendo individuato lì la sede più adatta alle lavorazioni.

(fonte: Legacoop Veneto, Coopfond)

2.2 Sportarredo Group s.c.

Sportarredo Group s.c. Via dell'Industria 7, 30020, Gruaro (VE)

Tel. 0421767676 - info@sportarredo.it - www.sportarredo.it



I soci fondatori di Sportarredo Group sc nello show room aziendale

A fine 2013 la Sportarredo s.p.a di Gruaro (VE) presenta istanza di concordato preventivo, di fatto mettendo la parola fine a un percorso difficile che l'ha vista passare dai 100 dipendenti del 2009 ai 40 del 2013, con un aumento esponenziale dell'indebitamento. Questo è di fatto il punto di par-

tenza di questo WBO. La Sportarredo s.p.a. era un'azienda leader nel campo della progettazione, produzione, vendita e assistenza di macchinari per l'abbronzatura e altri macchinari elettromedicali nell'ambito dell'estetica e cura della persona. a crisi tuttavia era solo in parte una crisi di mercato: lo era per il mercato nazionale, mentre l'export, componente importante per questo settore, continuava ad essere presente e a riconoscere la qualità del prodotto offerto dall'azienda.

Con il concordato vengono attivati anche gli ammortizzatori sociali per i dipendenti, che sono consapevoli del fatto che l'azienda non chiude perché non esiste più quel mercato, né che altri hanno superato per capacità e qualità produttiva il prodotto che vendevano. Con questa consapevolezza 7 ex dipendenti di Sportarredo s.p.a. interpellano Legacoop Veneto. Il 13 gennaio 2015 nasce la Sportarredo Group s.c., cooperativa di produzione e lavoro, a mutualità prevalente, in forma di s.r.l., fondata dai 7 ex dipendenti. Il 22 gennaio 2015 viene stipulato l'atto notarile con cui il liquidatore che gestisce la procedura per il Tribunale di Venezia conferisce a Sportarredo Group s.c. le proprietà intellettuali, i marchi, i brevetti, le attrezzature necessarie alla lavorazione e il comodato d'uso dello stabilimento della Sportarredo s.p.a. . Circa un mese dopo la cooperativa entra fisicamente in possesso dello stabilimento e inizia a operare.

Ad oggi la cooperativa opera nei mercati che l'azienda d'origine fin dall'inizio occupava, ha mantenuto i fornitori e i prodotti sono analoghi. Anche alcuni clienti sono gli stessi, mentre altri non hanno potuto aspettare oltre un anno e si sono rivolti a concorrenti. La coop ha allargato la propria dotazione organica, assumendo due persone, anch'essi ex lavoratori della Sportarredo s.p.a, oltre ad utilizzare altri lavoratori intermittenti per sostenere i picchi produttivi.

La costituzione della cooperativa era sottesa e vincolata prevalentemente alla possibilità di reperire le risorse necessarie per acquisire il ramo d'azienda dal liquidatore, oltre che alla possibilità di avere un ragionevole piano di sviluppo in grado di sostenere il lavoro e la produzione, ma anche la remunerazione e restituzione delle risorse finanziarie previste per lo start up. Il business plan è stato redatto dai 7 soci fondatori, affiancati in termini di consulenza da Legacoop Veneto: i risultati dello studio di fattibilità e dell'analisi di mercato hanno dato immediatamente la tranquillità di poter pensare ad un futuro di sviluppo per l'impresa, visto che il mercato era esistente e il prodotto offerto era competitivo, qualitativamente superiore ai concorrenti e il know how necessario a progettarlo e realizzarlo erano interni al gruppo di lavoratori. Con il coinvolgimento della parte sindacale (CGIL Venezia, nella fattispecie) si è avviato il processo per proporre l'anticipo dell'intera indennità di mobilità cui tutti e sette i soci fondatori avevano diritto a causa del concordato preventivo della Sportarredo s.p.a.. Questa soluzione è volta a evitare che oltre ai risparmi personali si ricorra anche al TRF spettante ai lavoratori.

Il coinvolgimento del sindacato ha permesso di accelerare la richiesta di anticipo della mobilità (all'epoca non c'era ancora la NASPI, ma la vecchia mobilità, ma il funzionamento rispetto alla richiesta di anticipazione è lo stesso descritto nel paragrafo 2.2), permettendo quindi a tutti e sette i lavoratori di vedere accolta la loro richiesta presso l'INPS e di investire 140.000,00 € (20.000,00 € ciascuno) in cooperativa, a titolo di capitale sociale. A questo punto tramite i funzionari di Legacoop si è deciso di procedere con i due fondi citati in precedenza, proponendo a CFI s.c.p.a. di finanziare la cooperativa entrando nella compagine sociale come socio finanziatore, e a Coopfond s.p.a. di procedere con un finanziamento. Data la disponibilità dei due soggetti, è stata trovata la sintesi finale, e le risorse finanziarie di Sportarredo Group s.c. sono così costituite:

- 140.000,00 € versati dai soci fondatori a titolo di capitale sociale (tramite anticipo di indennità di mobilità;
- 60.000,00 € versati da CFI s.c.p.a. a titolo di capitale sociale, in veste di socio finanziatore: tale somma prevede una remunerazione annua del 2% e la restituzione pianificata in 15.000,00 € al 4° anno di iscrizione di CFI nel libro dei soci, di 44.500,00 € al 7° anno e di 500,00 € al 10° anno, contestualmente alla cancellazione di CFI dal libro dei soci;

- 90.000,00 € versati da Coopfond s.p.a. a titolo di finanziamento.

Sportarredo Group s.c. è una cooperativa di produzione e lavoro a mutualità prevalente, in forma di s.r.l.. Ha un CdA formato da 4 persone. C'è poi un revisore unico.

I numeri della base sociale, attualmente i soci sono 7, più un socio finanziatore, sono tali per cui il rapporto tra presidente, organo amministrativo e assemblea è diretto, immediato, tanto più che questi lavoratori operano nello stesso stabilimento ogni giorno, per cui qualunque cosa venga discussa, dalla più piccola alla più grande, è sostanzialmente discussa dall'assemblea. Evidentemente questo facilita la connessione tra i soci, permette circolarità diretta di informazioni e facilita il processo partecipativo di costruzione di decisioni collettive: la cosa è molto rilevante soprattutto nella fase iniziale, anche considerando che i soci fino a qualche mese fa erano dipendenti e hanno subito le scelte della proprietà precedente. In questo senso il continuo coinvolgimento di tutti nelle decisioni facilita quel sentimento di connessione che permette a tutti di essere parte in causa, parte in azione e mitiga il potenziale isolamento che altrimenti e in altri contesti vive chi è deputato a prendere decisioni.

Oggi la cooperativa è cresciuta e conta 13 persone. Sono cresciuti anche i volumi d'affari, consolidando il proprio fatturato, costantemente in aumento, e centrando anche gli obiettivi di rendimento. Nel 2018 è riuscita a centrare un fondamentale obiettivo, acquistando dalla curatela fallimentare lo stabilimento dentro il quale opera fin dall'inizio.

Le banche che hanno sostenuto la cooperativa in sono Unipol Banca e Banca Popolare Etica scpa. (fonte: Legacoop Veneto)

2.3 Berti società cooperativa lavoratori

Berti scl - Sede legale: via Ulloa 5, 30175 Marghera – Venezia

Sede operativa: via Triestina 163B 30173 Venezia

Tel. 041 5415355 - info@berti.it - www.berti.it



Lo stabilimento aziendale, in via triestina 163/b a Tessera Venezia

È rinata in forma cooperativa anche la storica azienda Berti, attiva dal 1962 nel settore del vetro-camera e dei serramenti in vetro e dichiarata fallita a fine 2015. Il WBO è il frutto della scelta di 22 lavoratori che hanno deciso di prendere il destino dell'azienda nelle proprie mani e di costituire una cooperativa: per salvare i loro posti di lavoro e per tutelare quel patrimonio di competenze e di accreditamento sul mercato, costruiti negli anni con una produzione di qualità.

Fino al 2015 Berti srl occupava 46 lavoratori, rimasti senza stipendio e senza lavoro dal 1° maggio

2015 e poi in cassa integrazione (CIGS) dall'11 agosto. Di fronte alla volontà della proprietà di non proseguire l'attività, e l'impossibilità di trovare altre strade di trattativa sindacale che non fosse quella ultima dell'utilizzo degli ammortizzatori sociali, i lavoratori hanno deciso di non arrendersi e hanno chiesto alla Filctem-Cgil, che aveva gestito la trattativa precedente, di sondare lo strumento del Workers Buy Out con Legacoop Veneto, che li ha poi supportati lungo tutto il percorso, a partire da un'attenta analisi della fattibilità e della sostenibilità economica dell'operazione. Inizia dunque la fase di definizione del business plan e la costruzione del rapporto con le banche e con i finanziatori; l'11 novembre 2015 la costituzione ufficiale dell'impresa cooperativa, con l'obiettivo di rilevare l'azienda - nel frattempo fallita a seguito dell'istanza della proprietà - presso il Tribunale di Venezia, da subito interlocutore attento rispetto alla vicenda. Il 24 marzo 2016, finalmente, la sottoscrizione del contratto definitivo con il curatore fallimentare. I lavoratori hanno chiesto l'anticipo della loro



I soci fondatori con il presidente della Regione Veneto Luca Zaia e l'assessore regionale Elena Donazzon nel giorno dell'avvio delle attività

indennità di mobilità, con la quale capitalizzare la società con circa 338.000 euro. Poi Coopfond spa, il fondo mutualistico di Legacoop, è intervenuto con ulteriori 200.000 euro di capitale sociale (oltre a 20.000 euro per sostenere le spese di costituzione); Cfi (investitore istituzionale delle Centrali cooperative e del Ministero dello Sviluppo economico) da parte sua ha deliberato la propria partecipazione quale socio finanziatore con una quota di 50.000

euro e con un mutuo a dieci anni di altri 200.000 euro. Complessivamente, dunque, la leva finanziaria è oggi pari a 808.000 euro. I fidi bancari degli istituti che hanno dimostrato di credere nel progetto (Banca Popolare Etica e Intesa San Paolo) ammontano a 650.000 euro. Cooperfidi Italia ha contro garantito le banche per garantire un accesso al credito adeguato alla cooperativa.

L'andamento dell'azienda in questi anni ha molto risentito del mercato di riferimento: la cooperativa è inserita nella filiera delle costruzioni, e il settore ha segnato pesantemente il passo dal 2008 in avanti. Non solo, il settore sconta anche un ciclo produttivo molto lungo, spesso superiore ad un anno, e questo ha costretto la cooperativa a soffrire notevolmente il primo anno, perché dopo lo stop obbligato dal fallimento è stato necessario ripartire da zero, scontando totalmente i tempi di avvio e obbligando tutti i soci a stringere i denti e a sopportare una fase di start up (o, per meglio dire, di ri start up) molto dura, che vedeva tutti lavorare moltissimo, ordini arrivare, impianti che erano avviati, ma tempi di pagamento lunghissimi, talvolta incerti a causa dei continui default di imprese di settore. Quindi dopo un primo anno di notevole sacrificio, il ciclo produttivo ha finalmente trovato la propria dimensione e la cooperativa ha chiuso un secondo anno con un piccolo utile, mentre il 2018 appare soddisfacente. La scommessa dei 22 soci lavoratori, in alcuni momenti apparsa come disperata, era invece ben fondata, e adesso la cooperativa può guardare con fiducia al futuro, avendo iniziato anche un interessante percorso di internazionalizzazione, che l'ha portata a operare con clienti stranieri, comunitari e non. Quest'ultima mossa è stata determinante, perché l'export permette maggiore respiro e mercati interessanti, sia per dimensioni, che per marginalità, che per tempi di pagamento.

Nel 2018 la cooperativa ha completato il proprio iter di ripartenza, riuscendo ad acquisire definiti-

vamente tutti gli impianti e i marchi e diventando proprietaria dell'intero compendio aziendale. Nel prossimo futuro l'obiettivo è un percorso di ricambio generazionale, accompagnando i non pochi giovani presenti in cooperativa verso l'assunzione di ruoli di responsabilità e il governo dell'impresa stessa. Parallelamente si pone l'esigenza di poter sviluppare un piano di investimenti importante, in grado di permettere un efficientamento produttivo, tramite l'inserimento di più moderni macchinari. Ai 22 soci fondatori si sono aggiunti nel tempo altri 13 dipendenti, e la cooperativa ha in mente di poter crescere ancora, sia in termini di addetti che di volumi d'affari, attualmente attestati intorno ai 4 milioni di fatturato annuo.

(fonte: Legacoop Veneto)

2.4 Centro Moda Polesano società cooperativa

Centro Moda Polesano sc - Viale dell'artigianato, 51B, 45039 Stienta (RO)

Tel. 0425 746147 - info@centromodapolesano.it - www.centromodapolesano.it



Il taglio del nastro con la presidente, vice presidente e le istituzioni

Il 2 luglio 2018 è stato firmato il contratto di affitto di ramo d'azienda e quindi ha ufficialmente iniziato a operare Centro Moda Polesano società cooperativa, Workers Buy Out tutto al femminile di Stienta (RO), cooperativa sorta in seguito alla profonda crisi della Cooperativa Polesana Abbigliamento (Capa), fondata nel 1962 e attiva nel settore dell'alta moda femminile, che negli ultimi anni era stata toccata dalle importanti difficoltà del settore, dalla crisi economica generalizzata e da alcuni crediti non riscossi per la crisi di alcuni clienti; nel marzo 2018 era stata disposta dal Mise la liquidazione coatta amministrativa.

A quella data le lavoratrici della CAPA erano 43: 35 socie e 8 dipendenti (tutte con contratto Ccnl Tessile, abbigliamento, industria). Alcune di loro lanciano l'idea di costituire una nuova impresa che raccolga l'eredità di Capa.

Prende origine così, anche grazie al supporto di Legacoop Veneto, il progetto di Workers Buy Out che si concretizza nella costituzione della nuova cooperativa e nella presentazione di un'offerta di affitto d'azienda con impegno all'acquisto al liquidatore della Capa. Le 22 socie fondatrici, tra cui la presidente Claudia Tosi, hanno capitalizzato la nuova società attraverso l'anticipo della Naspi, cui si affianca il sostegno di Coopfond, fondo mutualistico di Legacoop, intervenuto con un finanziamento

e di Banca Popolare Etica, che ha creduto nel progetto e ha messo a disposizione una linea di fido per garantire la liquidità.

La ripartenza non è stata una semplice migrazione da un soggetto in difficoltà a uno nuovo: è stata fondamentale la costruzione di un business plan che andava a risolvere i nodi critici che la precedente cooperativa aveva incontrato che l'aveva fatta andare in difficoltà. In particolare, oltre alla crisi generalizzata e ad una ancora più severa crisi di settore, con il tessile "decimato" in tutto il territorio, aveva aggravato drammaticamente la situazione il fatto di lavorare con clienti che non garantivano marginalità sufficienti, pur di mantenere il lavoro. Questa scelta è risultata perdente, perché ha spinto verso un progressivo impoverimento della cooperativa, con debiti crescenti e l'impossibilità di produrre marginalità, pur lavorando.

Centro Moda Polesano è partito da qui: nel business plan sono stati previsti fatturati e volumi d'affari più ridotti, ma con clienti interessanti, che permettono alla nuova cooperativa di sostenere il lavoro di tutte le dipendenti e di sostenere l'andamento economico e finanziario dell'azienda. Questo progetto, che insiste su un territorio particolarmente vulnerabile da un punto di vista economico e occupazionale, ha trovato l'appoggio di Coopfond spa, fondo mutualistico di Legacoop, che è



Foto di gruppo della cooperativa il giorno dell'inaugurazione

interventuto con un finanziamento di circa 80.000 €, e di Banca Popolare Etica, che ha scelto di condividere il percorso anche di questo WBO, garantendo 200.000 € per il circolante aziendale. Questi interventi si affiancano alla capitalizzazione fatta dalle 22 socie, che conferendo la propria indennità di Napsi, hanno apportato oltre 273.00 €.

La cooperativa ha saputo poi in pochissimo tempo parlare con i vecchi clienti e in breve ha riportato la produzione su livelli interessanti, tanto che ha già provveduto a delle assunzioni, dopo soli 3 mesi, portando l'organico a 39 addetti.

Il 21 novembre la cooperativa, mossi i primi passi, si è presentata con una inaugurazione ufficiale delle attività. La storia di questo WBO ha destato un grande interesse nei media, che hanno dato molto risalto all'intera operazione, sottolineando giustamente anche la specificità di essere impresa femminile, unico caso nei WBO veneti, e tra i pochissimi a livello nazionale.

(fonte: Legacoop Veneto)

I WBO veneziani e rodigini, in numeri.

COOPERATIVA	anno inizio attività	quanti erano i lavoratori dell'azienda in procedura (al momento dell'evento)	quanti hanno costituito la cooperativa	quanti sono gli occupati al momento attuale	quanto hanno conferito in ammortizzatori sociali / capitale sociale	intervento Cfi	intervento Coopfond	intervento Veneto Sviluppo	totale risorse a disposizione
Kuni (VR)	2014	38	9	16	28935,75	150000,00	100000,00	150000,00	428935,75
Sportarredo Group (VE)	2015	41	7	13	160800,00	60000,00	90000,00	0,00	310800,00
Berti scl (VE)	2016	47	22	36	330000,00	250000,00	220000,00	0,00	800000,00
Centro Moda Polesano (RO)	2018	43	22	39	273100,00	0,00	79000,00	0,00	352100,00
TOTALE		169	60	104	792835,75	460000,00	489000,00	150000,00	1891835,75

Capitolo 3. Gli strumenti per realizzare un Workers Buy Out

3.1 Cos'è una cooperativa.

Come detto in precedenza, il Workers Buy Out in Italia trova concretizzazione attraverso la forma giuridica della cooperazione di lavoro. Ha senso quindi in questo opuscolo, prima di entrare nel merito degli aspetti tecnici che concretizzano il percorso di WBO, ripercorrere in breve gli aspetti caratteristici del modello cooperativo, quali elementi la differenziano rispetto ad altre forme d'impresa e quali norme ne regolano il funzionamento.

Il primo riferimento è di rango costituzionale, ed è l'Art. 45 della Costituzione Italiana:

“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione provata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità.”

Interviene poi l'art. 2511 del nuovo Codice Civile che recita: “Le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico”. Secondo l'art. 2511 del codice civile, le cooperative sono società a capitale variabile caratterizzate dallo scopo mutualistico:

- Società vuol dire impresa gestita da un gruppo di soci imprenditori, e formata da almeno tre persone.

- Capitale Variabile vuol dire che il capitale non è determinato in un ammontare prestabilito, ma varia in ragione della variabilità del numero dei soci e della loro quota individuale di partecipazione.

- Scopo mutualistico: la finalità delle cooperative è soddisfare un bisogno concreto dei soci (beni, casa, occupazione lavorativa...) valorizzando il loro contributo mutualistico, e non remunerare il capitale investito dagli stessi. Per questo si definiscono “non profit”, perché la loro finalità non è il profitto, bensì lo scopo mutualistico. I requisiti mutualistici costituiscono il “cuore” della disciplina cooperativa, e richiedono che la cooperativa svolga la sua attività prevalentemente e concretamente in favore dei soci, oltre a imporre nello statuto e rispettare alcune clausole sul divieto di distribuzione delle riserve, sull'obbligo, in caso di scioglimento, di devolvere il patrimonio residuo al movimento cooperativo, su forti limiti alla remunerazione del capitale sociale.

Entrando ancora di più nel merito di che cosa sia questo modello d'impresa si possono delineare

quelli che sono i valori di riferimento di una cooperativa, che sono la mutualità, la solidarietà, la democrazia e il pluralismo. Tali espressioni d'intenti, i valori, sono perseguiti e concretizzati attraverso una serie di principi cooperativi:

Una testa un voto. La cooperativa è l'unica forma imprenditoriale che non consente la concentrazione in poche mani della proprietà di una società. Qualunque sia la quota di capitale posseduta, il valore del socio in assemblea è sempre uguale a uno.

La partecipazione. Tutti i soci hanno diritto di partecipare e votare in Assemblea dei Soci. La maggioranza degli amministratori deve essere eletta tra i soci cooperatori.

La natura mutualistica. Nel Codice Civile la mutualità viene definita in ragione dello scambio mutualistico, attraverso cui la cooperativa di lavoro si avvale prevalentemente dell'apporto professionale da parte dei soci. Il fine di una cooperativa infatti non è il profitto, ma quello di offrire ai soci un posto di lavoro tutelato e di qualità.

La natura non speculativa. Nelle cooperative a mutualità prevalente non possono essere distribuite riserve tra i soci né durante la vita della società né al suo scioglimento. La legge consente una parziale detassazione, a condizione che siano reinvestiti per lo sviluppo della cooperativa stessa.

La porta aperta. La cooperativa è una società a struttura aperta. Chiunque ne condivide i principi mutualistici e abbia i requisiti previsti dallo statuto può chiedere di farne parte ed essa deve accettare tale richiesta purché sia in grado di soddisfare il bisogno di lavoro o di servizio.

Tale principio è ora sancito anche dal nuovo Codice Civile.

La solidarietà intergenerazionale. La cooperativa tende a conservarsi nel tempo per le generazioni future, alimentando un circuito virtuoso di investimento e innovazione ed il trasferimento delle competenze e abilità fra soci anziani e giovani.

La solidarietà intercooperativa. Condividendo gli stessi principi, tra le cooperative si attuano forme di solidarietà sia nello sviluppo che nel consolidamento sul mercato. Ciò consente a qualunque impresa di essere parte integrante di un movimento che vuole affermare valori di efficienza e di solidarietà.

La mutualità verso l'esterno. Tra le missioni delle cooperative vi è quella di favorire, con contributi diretti ed indiretti, la nascita di nuove cooperative e lo sviluppo di quelle già esistenti. A questo fine tutte le cooperative destinano il 3% dei propri utili ad un Fondo mutualistico finalizzato alla promozione e allo sviluppo della cooperazione.

3.2 L'uso degli ammortizzatori sociali.

Uno degli aspetti determinanti in un Workers Buy Out è l'accesso agli ammortizzatori sociali, finalizzato a capitalizzare la nuova cooperativa. Si tratta di un tema centrale, perché sancisce la possibilità o meno di apportare capitale da parte dei soci e quindi di poter creare una solida base per la società. In particolare le leve di sviluppo riguardano l'anticipazione dell'indennità di NASPI (la cui disciplina ha replicato lo strumento analogo che esisteva per l'indennità di mobilità e di Aspi/MiniAspi).

L'articolo 8 del Decreto Legislativo 4 marzo 2015 n. 22 prevede infatti che il lavoratore che percepisce la Naspi possa chiedere la liquidazione anticipata in unica soluzione dell'importo complessivo di Naspi che gli spetterebbe (escluse ovviamente le somme eventualmente già percepite), al fine di avviare un'attività autonoma o di impresa individuale o per la sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa di lavoro.

Di fatto questo significa che è possibile ottenere dall'Inps l'anticipazione dell'intera somma cui il lavoratore ha diritto a titolo di NASPI, a condizione di re-investirla tutta come socio lavoratore nel capitale sociale di una società cooperativa di lavoro.

Il riferimento normativo è il seguente

DECRETO LEGISLATIVO 4 marzo 2015, n. 22 Disposizioni per il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali in caso di disoccupazione involontaria e di ricollocazione dei lavoratori disoccupati, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183.

Art. 8 Incentivo all'autoimprenditorialità

Il lavoratore avente diritto alla corresponsione della NASpI può richiedere la liquidazione anticipata, in unica soluzione, dell'importo complessivo del trattamento che gli spetta e che non gli è stato ancora erogato, a titolo di incentivo all'avvio di un'attività lavorativa autonoma o di impresa individuale o per la sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha ad oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio. 2. L'erogazione anticipata in un'unica soluzione della NASpI non dà diritto alla contribuzione figurativa, né all'Assegno per il nucleo familiare. 3. Il lavoratore che intende avvalersi della liquidazione in un'unica soluzione della NASpI deve presentare all'INPS, a pena di decadenza, domanda di anticipazione in via telematica entro trenta giorni dalla data di inizio dell'attività lavorativa autonoma o di impresa individuale o dalla data di sottoscrizione di una quota di capitale sociale della cooperativa. 4. Il lavoratore che instaura un rapporto di lavoro subordinato prima della scadenza del periodo per cui è riconosciuta la liquidazione anticipata della NASpI è tenuto a restituire per intero l'anticipazione ottenuta, salvo il caso in cui il rapporto di lavoro subordinato sia instaurato con la cooperativa della quale il lavoratore ha sottoscritto una quota di capitale sociale.

Questo ovviamente facilita la scelta di investire sul modello cooperativo, poiché consente di poter avviare la nuova cooperativa nella maggior parte dei casi senza obbligare il lavoratore a investire ulteriore denaro nel capitale sociale della nuova impresa, magari a fronte di una situazione difficile come quella di una crisi aziendale e permettendogli quindi di non attingere ai propri risparmi se non in misura limitatissima.

Un altro strumento normativo rinforza e protegge la volontà dei lavoratori di costituire l'impresa cooperativa: la legge stabilisce che nei casi di crisi d'impresa (fallimento, concordato preventivo, amministrazione straordinaria o liquidazione coatta), l'organo che presiede la procedura deve assicurare la priorità nell'acquisire l'impresa o un ramo di essa alla cooperativa formata dagli ex lavoratori dell'impresa in crisi. Il riferimento legislativo è il seguente:

DECRETO-LEGGE 23 dicembre 2013, n. 145

Interventi urgenti di avvio del piano "Destinazione Italia", per il contenimento delle tariffe elettriche e del gas [...], per l'internazionalizzazione, lo sviluppo e la digitalizzazione delle imprese, nonché misure per la realizzazione di opere pubbliche ed EXPO 2015. Art. 11 Misure per favorire la risoluzione di crisi aziendali e difendere l'occupazione

[...]2. Nel caso di affitto o di vendita di aziende, rami d'azienda o complessi di beni e contratti di imprese sottoposte a fallimento, concordato preventivo, amministrazione straordinaria o liquidazione coatta amministrativa, hanno diritto di prelazione per l'affitto o per l'acquisto le società cooperative costituite da lavoratori dipendenti dell'impresa sottoposta alla procedura.

3. L'atto di aggiudicazione dell'affitto o della vendita alle società cooperative di cui al comma 2, costituisce titolo ai fini dell'applicazione dell'articolo 7, comma 5, della legge 23 luglio 1991, n. 223, nonché dell'articolo 2, comma 19, della legge 28 giugno 2012, n. 92, ai soci lavoratori delle medesime, ferma l'applicazione delle vigenti norme in materia di integrazione del trattamento salariale in favore dei lavoratori che non passano alle dipendenze della società cooperativa. [...]

Questo garantisce un piccolo vantaggio per i WBO, dando loro la precedenza rispetto ad altre soluzioni di uscita dalla crisi aziendale. Come è facile comprendere, tale vantaggio è riconosciuto perché il WBO garantisce i livelli occupazionali, contrariamente ad altre soluzioni.

3.3 Gli strumenti finanziari.

L'intervento dei lavoratori, tramite gli ammortizzatori sociali di cui al paragrafo precedente non è sufficiente. Sono rari i casi in cui il capitale apportato dai futuri soci lavoratori è abbastanza per permettere di ripartire acquisendo l'azienda precedente, e si tratta sempre di aziende molto piccole. In tutti gli altri casi è necessario l'apporto di ulteriore finanza. Per questo esistono strumenti finanziari appositamente dedicati: esistono diverse tipologie di strumenti finanziari, sia pubblici che privati, nazionali e talvolta anche regionali. Complessivamente, quando si parla di strumenti finanziari nell'ambito di Workers Buy Out ci si riferisce a soggetti in grado di intervenire a supporto del progetto cooperativo, per sostenere i fabbisogni finanziari, sia per partire, che per eventuali sviluppi. Quella che segue è una breve descrizione dei principali attori in grado di dare supporto. Talvolta, localmente, ci sono altri soggetti deputati a tale funzione. In passato Veneto Sviluppo spa ha sostenuto alcune operazioni di Workers Buy Out. L'ultimo intervento della finanziaria veneta risale al 2015.

3.3.1 I fondi mutualistici delle centrali cooperative.

I Fondi Mutualistici sono uno strumento fondamentale per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, e di nuova cooperazione in particolare. I Fondi sono alimentati attraverso il versamento del 3% degli utili realizzati dalle cooperative e dai patrimoni residui delle cooperative poste in liquidazione e dal suo stesso utile di gestione. Sono stati costituiti ai sensi della Legge n. 59 del 31 gennaio 1992 e agiscono al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, promuovendo e finanziando iniziative. Molto spesso I Fondi Mutualistici operano in partnership con la società Cooperazione Finanza Impresa, di cui si parla in seguito: le operazioni "in pool" sono quelle che garantiscono maggiore disponibilità per le cooperative (sia sotto forma di capitale di rischio che di finanziamenti), minore livello di rischio per i soggetti investitori ed una maggiore analisi del business e del progetto di WBO. Le operazioni in pool, inoltre, garantiscono la possibilità di un maggiore "volano" economico a disposizione perché, ovviamente, più soggetti partecipano all'impresa.

Il sistema dei Fondi Mutualistici opera al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, sia con un crescente numero di cooperative, sia con il rafforzamento di quelle esistenti, oltre a contribuire all'incremento della dimensione media dell'impresa cooperativa, sostenendo tutte le possibili forme d'integrazione, dalle classiche fusioni tra cooperative alla creazione di reti strutturate tra soggetti con interessi omogenei, dalla creazione di società di scopo alla creazione dei gruppi cooperativi paritetici previsti dal nuovo diritto societario. Favoriscono inoltre l'internazionalizzazione dell'impresa cooperativa e rafforzano o creano strumenti finanziari specializzati e capaci di accompagnare le strategie di sviluppo settoriale delle imprese cooperative. Tale attività molto spesso viene svolta, come detto, in collaborazione con altri partners, con particolare riferimento agli istituti di credito e alle banche. La "mission" quindi è quella di concorrere alla nascita di nuove cooperative e alla crescita di quelle esistenti, alla creazione di condizioni di sviluppo cooperativo specie nelle aree più svantaggiate dal punto di vista economico-sociale, per realizzare la politica di promozione cooperativa delle rispettive centrali cooperative, adottando criteri gestionali di massimo rigore e trasparenza.

Nel caso di specie i fondi mutualistici sono tre, e benchè abbiano dimensioni e modalità operative diverse, dettate anche dalle linee strategiche delle diverse associazioni, sono in grado di operare a sostegno di un WBO. Normalmente il fondo interviene come socio finanziatore: apporta cioè una

provvista finanziaria a titolo di capitale sociale, partecipando così al rischio d'impresa delle nascente cooperativa, senza per questo poterne determinare la strategia aziendale, che rimane in capo ai soci lavoratori. Il fondo che diventa socio agisce però un livello di controllo, normalmente riservandosi la nomina di uno o più componenti dell'organo di controllo, tipicamente il Collegio Sindacale, e in alcuni casi nominando un amministratore in seno al Consiglio di Amministrazione.

Nel dettaglio, i fondi mutualistici sono: Coopfond spa, fondo mutualistico di Legacoop, Fondosviluppo spa per Confcooperative e General Fond spa per AGCI. I fondi intervengono sempre di concerto con l'Associazione, che di solito fa da tramite e attiva le procedure del fondo, avendo di prassi affiancato già da una fase precedente i futuri soci. Per le modalità operative specifiche di ogni fondo, si rimanda alla bibliografia/sitografia.

3.3.2 CFI – Cooperazione Finanza Impresa. L'intervento del legislatore tramite il Ministero dello Sviluppo Economico.

CFI (Cooperazione Finanza Impresa) è una società cooperativa che opera dal 1986, attraverso la gestione dei fondi della Legge Marcora (legge n. 49/85) per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali. È partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico come socio di maggioranza, da Invitalia SpA e da 270 imprese cooperative. Nella sua funzione di investitore istituzionale partecipa al capitale sociale delle imprese ed eroga finanziamenti finalizzati a piani di investimento, con l'obiettivo di creare valore, salvaguardare e incrementare l'occupazione. Promuove la nascita, lo sviluppo e il riposizionamento delle imprese impegnate in progetti imprenditoriali con profili economici e finanziari sostenibili, innovativi e socialmente rilevanti. Fornisce al management delle aziende partecipate un supporto costante nelle decisioni strategiche e nelle scelte operative. Aderisce alle organizzazioni cooperative nazionali Agci, Confcooperative e Legacoop, alla organizzazione internazionale Cecop-Cicopa (European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises) e all'Aifi (Associazione italiana del Private Equity e Venture Capital). Collabora stabilmente con i Fondi Mutualistici (Coopfond, Fondosviluppo, Generalfond), con Cooperfidi Italia e con altri istituti finanziari che operano all'interno del network cooperativo.

I destinatari delle azioni di CFI sono le PMI (secondo i parametri UE) nella forma di cooperativa di produzione e lavoro e cooperativa sociale (che devono associarsi a CFI). Ogni cooperativa deve avere almeno 9 soci lavoratori, ciascuno dei quali deve aver sottoscritto una partecipazione non inferiore a 4.000,00 euro (che divengono 1.000,00 per le cooperative sociali). Il 50% di tale partecipazione deve essere versato.

I settori di intervento di CFI sono: industria, costruzioni, impiantistica, servizi, sociale, ristorazione, alberghiero, grande distribuzione e settori innovativi. CFI mette al centro della sua azione i processi di capitalizzazione la cui importanza assume ancora maggiore rilievo nelle attività di WBO, nelle quali i soci si trovano a dover affrontare problematiche classiche di mancanza di liquidità e di credito bancario, necessità di fornire garanzie fideiussorie, ecc.

CFI interviene sostanzialmente attraverso due linee:

- intervento in capitale sociale della cooperativa
- linea in capitale di debito.

3.3.3 Cooperfidi Italia. Le garanzie per l'accesso al credito del sistema cooperativo.

Tradizionalmente, le PMI del nostro Paese e del Veneto in particolare hanno trovato nei Confidi, Consorzi di Garanzia Fidi, uno strumento importante per l'accesso al credito: i Confidi si presentano come cooperative di secondo livello la cui mission consiste nell'offrire garanzie fideiussorie, facilitando così l'accesso al credito per molte imprese che altrimenti avrebbero maggiori difficoltà ad ottenerne. La normativa dei Confidi si è notevolmente modificata negli ultimi anni, rendendone l'operatività soggetta ad un maggiore controllo da parte della Banca d'Italia.

Cooperfidi Italia è l'organismo nazionale di garanzia della cooperazione italiana, nato dalla fusione dei confidi regionali cooperativi. È sostenuto dalle tre maggiori associazioni della cooperazione italiana AGCI, Confcooperative e Legacoop, unite nella Alleanza delle Cooperative Italiane. Eroga a favore degli istituti di credito garanzie richieste a costi contenuti, al fine di consentire alle imprese cooperative di accedere al credito a condizioni agevolate.

Cooperfidi Italia è specializzato nel rilascio di garanzie "a prima richiesta" a favore delle banche e degli istituti finanziari che erogano credito alle imprese cooperative. Grazie al rapporto diretto con i propri soci, Cooperfidi Italia è in grado di garantire l'affidabilità della cooperativa e la più approfondita conoscenza del progetto imprenditoriale. Con l'opera di intermediazione e di mitigazione del rischio di Cooperfidi Italia, le imprese cooperative meritevoli ottengono più credito a condizioni più favorevoli.

La garanzia di Cooperfidi Italia è il risultato di due contratti. Nel primo, il soggetto garante (Cooperfidi Italia, che garantisce) assume un impegno nei confronti di un soggetto garantito (Banca, che finanzia) a copertura della possibile perdita che quest'ultimo può subire a fronte del mancato pagamento di una obbligazione sottoscritta da un terzo soggetto (Socio, che riceve il finanziamento). Nel secondo, Cooperfidi Italia riceve dal Socio una contropartita (commissione) in cambio del rilascio della garanzia a favore della Banca. In definitiva Cooperfidi Italia si impegna ad assolvere un'obbligazione (pagamento) nei confronti della Banca al verificarsi di un determinato evento: l'inadempimento (mancato pagamento) del socio finanziato.

In altri termini l'impresa riceve due finanziamenti: uno da parte della Banca, che si concretizza nella erogazione di liquidità, resa disponibile per le finalità dell'impresa; l'altro da parte di Cooperfidi Italia, che si concretizza nella condivisione del rischio che la Banca ha assunto verso l'impresa. La parte garantita del finanziamento non è più una esposizione della Banca verso l'impresa, ma una esposizione della Banca verso Cooperfidi. Per la Banca, è come se una parte del denaro fosse stata prestata a Cooperfidi Italia, anziché all'impresa. La Banca può determinare la rischiosità della propria operazione di impiego in base al merito creditizio di Cooperfidi Italia, sostituendolo a quello dell'impresa.

3.3.4 Le banche. Gli istituti di credito nel sostegno ai Workers Buy Out.

Una volta capitalizzata l'impresa, parte dai soci lavoratori, parte dagli strumenti finanziari, nelle modalità descritte in precedenza, si pone il problema di garantire alla cooperativa la provvista finanziaria necessaria alla normale attività, cioè il cosiddetto circolante. Si tratta del denaro necessario a coprire il gap di fiducia che si crea normalmente, che si traduce operativamente in una distanza tra i tempi di incasso e quelli di pagamento. Infatti spesso creditori e clienti della cooperativa appena nata, nell'ideale percorso di WBO che si sta qui rappresentando, in buona parte, soprattutto all'inizio, erano clienti e fornitori dell'azienda precedente. Molto frequentemente i fornitori vantano dei crediti dalla precedente azienda, e i clienti lamentano un'assistenza discontinua da parte della stessa. Si è quindi creato un naturale deficit di fiducia, che spinge di prassi i fornitori a stringere i tempi di pagamento, non di rado a pretendere pagamenti in anticipo, per paura di incappare in ulteriori insoluti, e i clienti a pretendere tempi di pagamento molto dilatati, per poter tornare a comprare, a volte insieme alla richiesta di prezzi molto bassi. Tale condizione non è facilmente risolvibile, se non dopo alcuni mesi di operatività, e quindi la cooperativa si trova ad affrontare dei gap di cassa molto significativi.

Per risolvere questo problema entrano in gioco gli istituti di credito, cioè le banche, cui viene richiesto di sostenere le necessità finanziarie. Tuttavia anche questo passaggio non è semplice, perché spesso tra i creditori della precedente azienda ci sono anche banche, che preferiscono non correre ulteriori rischi. Inoltre spesso il ceto bancario ha scarsa esperienza e conoscenza del Workers Buy Out, e non si accosta di buon grado al processo, pur presidiato da molti soggetti, come si vedrà

nel capitolo successivo. È quindi necessario trovare istituti che conoscano questo processo, e che vogliano intraprendere un percorso di partnership, accettando, seppur in parte e con tutte le garanzie del caso, la scommessa che gli stessi lavoratori e soci finanziatori hanno fatto. Nell'esperienza veneta, meglio dettagliata nel capitolo 4, sono coinvolti pochi istituti bancari, che nel tempo hanno sviluppato un know how in questo ambito, ricavandosi così uno spazio di mercato e un vantaggio competitivo rispetto ad altri.

Alle banche viene quindi sempre richiesto un sostegno al circolante aziendale, contro garantito da Cooperfidi Italia, nelle modalità descritte nel paragrafo precedente.

Tuttavia, se non nella primissima fase, poco dopo spesso alle banche è richiesto di sostenere anche iniziative di sviluppo e investimento: un elemento chiave in questo senso è proprio quello legato agli investimenti nel rinnovamento dell'azienda, specie se l'ambito di attività di impresa richiede adeguamenti tecnologici. La storia del WBO racconta quasi sempre di imprese che, essendo andate in crisi, hanno trascurato molto il rinnovamento degli impianti, l'adeguamento tecnologico, gli investimenti in impianti e macchinari moderni, che permettono maggiore produttività e competitività sui mercati. Tale sforzo è invece richiesto fin da subito alla nuova cooperativa, che necessita ovviamente della finanza necessaria. In questo ambito intervengono le banche, ma anche tutti i consulenti del caso, primi fra tutti gli sportelli dedicati a questa materia delle CCIAA e delle associazioni di imprese.

Capitolo 4. Il percorso per realizzare un Workers Buy Out.

Nonostante ogni Workers Buy Out sia unico, per tipologia, percorso, problematiche e caratteristiche, per tutte le ragioni evidenziate in precedenza, è tuttavia possibile individuare uno schema, seppur a maglie larghe, che permetta di tracciare un ipotetico iter da seguire per chi volesse tentare di costruire un WBO? Questa è una domanda che tutti gli operatori del settore ad un certo punto di pongono, a cominciare dalle associazioni di categoria e dagli strumenti finanziari. La domanda non ha solo finalità narrative, non è posta solo per codificare un processo. La definizione dell'iter, lo schema, non è il fine, ma un mezzo, per permettere di capitalizzare la notevole conoscenza e competenza che è venuta formandosi a livello nazionale nella costituzione dei molti Workers Buy Out realizzati. Tale conoscenza, se codificata, permette di essere utilizzata come strumento e metodologia di lavoro, permettendo ad aspiranti futuri operatori di seguire degli step per capire se la loro idea di WBO è perseguibile o meno, se il rischio da assumere è ragionevole o eccessivo, se ci sono aspetti che sono stati inconsapevolmente trascurati.

Quello che segue è un tentativo di creare uno schema di lavoro, che non può essere esaustivo, per i motivi prima evidenziati. In altre parole, chiunque volesse, potrebbe usare questo schema come riferimento, potrebbe trovarlo utile per capire quando sta deviando dallo schema – saranno necessarie delle deviazioni – quando sta aprendo una parentesi necessaria alla costruzione di una narrazione specifica, e quando, chiusa la parentesi, è necessario tornare dentro il solco che lo schema propone.

STEP 1. I dipendenti dell'impresa, sia essa in crisi, o comunque in fase di chiusura, si organizzano per acquisire l'azienda o parte di essa.

Concretamente, questa è la fase in cui nasce l'idea, e si comincia a parlarne in azienda, con i colleghi, si comincia a condividere l'ipotesi con soggetti terzi, in grado di poter assistere gli aspiranti soci. Normalmente in questa fase possono essere coinvolte le organizzazioni sindacali, le centrali cooperative, oltre ad altri consulenti quali dottori commercialisti o consulenti d'impresa.

Questa fase prevede la nascita dell'idea imprenditoriale cooperativa. È necessario mettere a fuoco le potenzialità economiche, la tipologia di mercato di riferimento, il fabbisogno finanziario, il gruppo

di soci lavoratori coinvolto e necessario per la sostenibilità economica, i punti di forza e di debolezza del prodotto che si vuole proporre al mercato.

In particolare nei casi di WBO è indispensabile acquisire le informazioni dettagliate ed analitiche sullo stato economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa in crisi che i lavoratori vogliono acquisire. È fondamentale infatti capire se vale la pena o meno di acquisire l'impresa in crisi, cioè se ci sono prospettive imprenditoriali interessanti che consentano di far ripartire l'impresa, tutelare l'occupazione e quindi investire risorse, tempo ed energie.

STEP 2. Costituzione della cooperativa, finanziata con l'anticipazione dell'indennità di NASPI previste dalla normativa.

Superato con successo il primo step, senza il quale non ci sarebbe la possibilità di proseguire, bisogna affrontare il tema della costituzione del nuovo soggetto giuridico, la cooperativa, e la sua capitalizzazione. Questo significa avere in dettaglio le informazioni circa la NASPI spettante a ognuno dei lavoratori coinvolti, per capire a quanto ammonterebbe l'intera somma da apportare a titolo di capitale sociale. Per questo aspetto sono fondamentali le tempistiche, per non incappare in vizi formali che possano pregiudicare il percorso.

Ma non basta: serve anche capire da chi è formata la compagine sociale, serve individuare tra tutti i futuri soci qualcuno disponibile a ricoprire ruoli di responsabilità, dal consigliere di amministrazione e al presidente. È una fase delicata: le persone che si assumono ruoli di responsabilità devono essere capaci, o quanto meno disponibili a imparare ciò che ci sarà da imparare, ma devono anche essere riconosciuti dalla base sociale, assumendo quindi una leadership consapevole, mettendosi alla testa di un gruppo di lavoratori che stanno condividendo un'idea di impresa cooperativa.

STEP 3. Coinvolgimento degli investitori e degli strumenti finanziari.

Superati i primi due scogli, i più grossi probabilmente, si arriva alla fase in cui gli strumenti finanziari, finora coinvolti quasi in modo informale, cioè informati del percorso intrapreso e aggiornati circa gli sviluppi, condividono il progetto, cioè fanno propria l'idea di impresa e approfondiscono la conoscenza dell'impresa, del mercato, del modello di business proposto, al fine di dare il proprio contributo, di idee e riflessioni prima di tutto, finanziario poi.

Spesso in questo step gli strumenti finanziari propongono modifiche all'idea imprenditoriale portata avanti, finalizzate a ridurre il rischio o ad aumentare le capacità di successo, anche alla luce della loro esperienza. È una fase molto generativa, perché combina punti di vista differenti, e arricchisce il processo di molteplici competenze.

STEP 4. La cooperativa, adeguatamente capitalizzata, coinvolge il credito bancario.

È il penultimo step, quello in cui, condiviso il progetto d'impresa, capitalizzata la cooperativa, coinvolti gli strumenti finanziari, bisogna dotare l'impresa della finanza necessaria al funzionamento corrente. È il momento in cui entrano in gioco le banche e Cooperfidi Italia.

Questa fase è talvolta stressante per i lavoratori, che sono pronti a partire, e hanno la chiara percezione che ogni giorno che passa è un giorno che rischia di far allontanare un po' di più clienti e fornitori. È tuttavia necessario permettere anche agli istituti di credito di impossessarsi dell'idea, di farla propria, di comprenderla e, almeno in parte di condividerla.

STEP 5. La cooperativa acquisisce l'azienda o una parte e avvia le attività.

È l'ultimo step. Quello che precede un nuovo inizio, quello che permette ai lavoratori, nel frattempo diventati disoccupati, di trasformarsi in soci lavoratori e imprenditori cooperativi.

Non è solo un passaggio formale, tuttavia, poiché è determinante avere chiaro chi è la controparte, se un tribunale, perché l'azienda è fallita o in concordato, o una proprietà, serve capire se bisogna subito comprare l'azienda o un ramo di essa, quello che serve alla cooperativa, o se è invece, come auspicabile, possibile affittare la stessa, rimandando l'acquisto di qualche mese, guadagnando così un po' di tempo, per poter partire e cominciare a lavorare prima di dover affrontare una spesa, tal volta onerosa. Solitamente in questa fase, nella definizione delle modalità con cui si vuole acquisire

l'azienda, c'è anche il nodo legato all'immobile, che non necessariamente è nel compendio aziendale, per cui potrebbe non essere disponibile, e si pone quindi la necessità di trovare immediatamente una sede alternativa.

Una volta che si è dato adeguata risposta a tutti i questi che sono emersi, la cooperativa esiste, è capitalizzata, è finanziata, ed è pronta a partire. Può dirsi concluso il percorso di Workers Buy Out.

Bibliografia

- Calcagno Romolo, “Le imprese recuperate dai lavoratori in Italia. Una sperimentazione territoriale di reciprocità (The workers buy out in Italy. An experience of territorial reciprocity)”, in *Sociologia urbana e rurale*, Franco Angeli, 2018;
- De Micheli Paola, Imbruglia Stefano, Misiani Antonio, “Se chiudi ti compro – le imprese rigenerate dai lavoratori”, Guerini e associati, 2017;
- Adversi Ivano, “Bella Impresa! Storie di lavoro e ordinario coraggio”, Associazione Terzo Tropico, 2017;
- Il Sole 24 Ore – L’impresa, n° 6/2016;
- Furlan Francesco, *La Nuova Venezia*, venerdì 18 maggio 2018;
- “Avanti coop”, *Nordest Economia*, 20 marzo 2018.

Sitografia

- www.legacoop.veneto.it
- www.veneto.cofcooperative.it
- www.agci.it
- <http://www.alleanzacooperative.it/l-alleanza/workers-buy-out-dal-fallimento-alla-ripresa-eco-come-i-dipendenti-fanno-rinascere-le-imprese.html>
- www.coopfond.it
- www.fondosviluppo.it
- www.generalfond.it
- www.cfi.it
- www.cooperfidiitalia.it
- www.venetosviluppo.it
- <https://workersbuyout-cooperative.it/home>
- <https://www.morningfuture.com/it/article/2018/08/31/wbo-workers-buyout-cooperative-lavoro/381/>
- <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-11-20/il-workers-buy-out-dipendenti-salvano-azienda--142707.php>
- <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/09/22/workers-buyout-cinquanta-imprese-salvate-negli-ultimi-cinque-anni/>
- <https://www.linkiesta.it/it/article/2017/06/24/limpresa-chiude-i-lavoratori-se-la-comprno-e-salvano-14mila-posti-di-/34694/>