



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

CRISI D’IMPRESA E WORKERS BUYOUT

(COMPANIES IN CRISIS AND WORKERS BUYOUT)

Relatore: Chiar.mo

Prof. ALBERTO MANELLI

Tesi di Laurea di:

ILARIA CAMAIONI

Anno Accademico 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - DALLA CRISI AL SUCCESSO	3
1.1 – LE STRATEGIE DI RISANAMENTO AZIENDALE NELLA GESTIONE DELLA CRISI	3
1.2 – IL RUOLO DELL’ADVISOR	5
1.3 – LA CENTRALITÀ DEL PIANO INDUSTRIALE	8
1.3.1 – La ricerca delle cause	9
1.3.2 – I vantaggi che si ottengono dalla redazione di un piano industriale ...	15
1.3.3 – Strategia, mutamenti organizzativi e miglioramento dei processi critici	16
CAPITOLO 2 - WORKERS BUYOUT: UN MODELLO CONTRO LA CRISI.	23
2.1 – I LAVORATORI, VITTIME SACRIFICALI DELLA CRISI	23
2.2 – WBO: DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE.....	25
2.3 – LE ORIGINI DEL WBO IN ITALIA	36
2.4 – EVOLUZIONE NORMATIVA DEL WBO	44
CAPITOLO 3 - LA REALIZZAZIONE DI UN WBO	52
3.1 – LE MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO	52
3.1.1 – Il funzionamento di un ESOP.....	52
3.1.2 – Il funzionamento di una cooperativa.....	56

3.2 – I SOGGETTI COINVOLTI	64
3.3 – LE FASI DEL WBO	78
CAPITOLO 4 - PERCHÉ ATTUARE IL WBO IN CASO DI CRISI.....	90
4.1 – LA RESILIENZA DEI WBO.....	90
4.2 – UN FENOMENO IN CRESCITA.....	95
4.3 – LE CONDIZIONI NECESSARIE PER RIPARTIRE	100
CONCLUSIONE	103
BIBLIOGRAFIA	105

INTRODUZIONE

Il fenomeno della crisi dell'impresa rappresenta una fase fisiologica del ciclo della sua vita.

Situazioni di questo tipo possono portare, se non risolte per tempo, a conseguenti dissesti nei flussi finanziari, perdita della capacità di ottenere finanziamenti creditizi per un crollo di fiducia da parte dei finanziatori, dei clienti e fornitori, innescando così un pericoloso circolo vizioso.

Non è difficile capire come la crisi d'impresa possa essere inevitabilmente causa di un "allarme sociale" in quanto numerosi sono gli interessi e gli individui che ruotano intorno ad un'impresa e, pertanto, sono minacciati dalla crisi.

Le strategie di risanamento, in tal senso, costituiscono una possibile soluzione alla crisi d'azienda, avendo come obiettivo finale il ritorno alla creazione di valore.

Dopo aver descritto, nel primo capitolo, alcune misure utili all'implementazione delle strategie di risanamento e aver sottolineato l'importanza della redazione di un piano industriale che evidenzia le cause che hanno portato alla situazione di difficoltà, la trattazione si focalizzerà sull'operazione del Workers Buyout, tipologia di buyout che consente ai dipendenti dell'azienda in crisi di rilevarla, risanarla e reimmetterla sul mercato, sotto forma di cooperativa e con un profondo cambiamento nell'assetto proprietario e, conseguentemente, con un nuovo management responsabile dell'implementazione delle strategie aziendali.

In particolare, il secondo capitolo sposterà il focus proprio su questa pratica, descrivendone le caratteristiche, le origini e le proprietà del contesto normativo che ne detta la disciplina.

Il terzo capitolo, invece, descriverà il workers buyout soprattutto da un punto di vista pratico, e quindi l'attenzione si concentrerà sul funzionamento di una cooperativa, i soggetti coinvolti e le singole fasi che compongono la sua realizzazione.

Nel quarto capitolo, infine, si ribadirà la possibilità di utilizzare il Workers Buyout come un'efficiente ed efficace strategia di turnaround, considerato il tasso di sopravvivenza delle aziende risanate grazie ad esso.

CAPITOLO 1 - DALLA CRISI AL SUCCESSO

1.1 – LE STRATEGIE DI RISANAMENTO AZIENDALE NELLA GESTIONE DELLA CRISI

Le imprese si trovano a dover fronteggiare continuamente fasi negative. A volte, gli effetti dannosi sono limitati se l'impresa, durante le fasi positive, ha saputo predisporre adeguati meccanismi per fronteggiare le situazioni critiche; a volte, invece, si verificano situazioni negative a carattere strutturale che possono addirittura generare veri e propri declini. La crisi, infatti, è sostanzialmente l'inevitabile conseguenza dell'assenza di interventi caratterizzata da perdite di redditività con impatto negativo sui flussi finanziari e quindi sul valore aziendale.

La situazione ideale dovrebbe essere quella in cui si cerca di prevenire lo stato di crisi o, nel caso in cui ciò non sia possibile, il migliore atteggiamento dovrebbe essere quello di cercare di gestire la crisi. Il primo passo positivo verso la prevenzione o la risoluzione del problema è rilevare le eventuali cause che hanno generato la situazione critica per capire se esistono opportune strategie per superarla e se queste sono effettivamente perseguibili dall'impresa. Solo così si possono individuare opportune strategie per migliorare lo stato di salute aziendale.

Alcune misure utili all'implementazione delle strategie di risanamento possono individuarsi nelle seguenti¹:

- Modifica della proprietà. Si tratta di un riassetto nel controllo dell'impresa solitamente attuato quando la crisi ha intaccato la credibilità e l'immagine della proprietà oppure è necessario consentire l'entrata di nuovi soci principalmente per l'apporto di nuovi mezzi finanziari necessari alla ricapitalizzazione dell'impresa.
- Cambiamenti nel management. È anche una possibile conseguenza del cambiamento della proprietà in quanto il nuovo management deve sostanzialmente essere espressione del nuovo gruppo di controllo. Dovrebbero attuarsi nel caso in cui i vecchi manager non fossero adatti ad affrontare il turnaround poiché imparziali nell'affrontare le cause della crisi o restii a far emergere le perdite effettivamente sostenute. Il ricambio deve attuarsi gradualmente in modo da non perdere le competenze della precedente direzione e il nuovo management dovrà essere capace di fotografare velocemente la situazione dell'impresa in crisi in modo da poter portare avanti le strategie di risanamento.
- Ricapitalizzazione dell'impresa. Necessaria per colmare il deficit patrimoniale accumulato nelle passate gestioni. Solo la disponibilità delle

¹ Cfr. FUSA E., *Risanare l'impresa*, Maggioli Editore, 2012, p. 156 e segg.

risorse finanziarie utili a sostenere gli investimenti richiesti per l'attuazione del piano di risanamento ne consentono una valida attuazione.

- Ripristino di un clima di fiducia nei rapporti con gli stakeholder. La percezione esterna della crisi aziendale fa venir meno il clima di fiducia e per questo qualsiasi operatore esterno che nutra delle aspettative sui risultati aziendali deve essere motivato a mantenere il proprio rapporto con l'impresa. Un elemento fondamentale è pertanto la credibilità dell'impegno assunto dal vertice aziendale in modo da rassicurare i clienti e i fornitori sulla volontà di sistemare gli squilibri economici e finanziari e di proseguire i rapporti commerciali. Solo promuovendo la convinzione che l'azienda si è incamminata verso il riequilibrio della gestione si potrà chiedere a tutti i portatori di interesse di appoggiare le azioni verso il risanamento.
- Creazione della cultura del risanamento. Occorre procedere con la formazione o il rinnovamento della "cultura" poiché spesso la sua mancanza rappresenta uno dei maggiori ostacoli al cambiamento.

1.2 – IL RUOLO DELL'ADVISOR

In virtù di quanto appena accennato, è importante che le strategie di risanamento e il percorso di cambiamento radicale, che è in esse insito, passino attraverso una profonda modifica dell'area del soggetto economico e del management, valutando

la possibilità che vi entrino nuovi soggetti, specificatamente incaricati della gestione del processo di risanamento.

È necessario che il soggetto economico e il management siano in grado di ripensare l'azienda, intravedendo nella crisi un'opportunità di sviluppo. Tuttavia, il management in carica potrebbe non essere adatto a promuovere il cambiamento poiché, ad esempio, i condizionamenti culturali gli impediscono di abbandonare i vecchi schemi strategici arrivando ad un accumulo di ritardi che rischia di far divenire la situazione ancora più critica².

Rientrano nell'area del soggetto economico:

- Gli amministratori, che detengono la responsabilità e l'autorità nel governo dell'azienda ed esercitano il loro ruolo nei limiti dei riferimenti legislativi e statutari³;
- Il capitale di comando, anche se indirettamente in quanto la proprietà non può obbligare gli amministratori ad eseguire le sue indicazioni. Tuttavia, rientra nell'area del soggetto economico poiché nomina e revoca gli amministratori, perciò può risultare semplice comprendere il grado di condizionamento che grava sulle loro decisioni;

² SCIARELLI S., *“Crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese”*, p. 63 e segg.

³ Art. 2380 e segg., c.c.

- Gli organi di controllo, anche in questo caso in modo indiretto. Esercitano un'attività di controllo della gestione e del governo dell'azienda e grazie alla loro vicinanza agli amministratori nei momenti critici, dal punto di vista decisionale, possono esercitare un'azione rilevante nello sviluppo del processo decisionale stesso;
- Il management, a cui spetta il compito di diffondere e tradurre in indicazioni tecnico-operative le linee guida degli amministratori.

Tuttavia, considerando l'inserimento di queste considerazioni nel contesto delle strategie di risanamento, è bene sottolineare che l'area del soggetto economico tende ad allargarsi ulteriormente, fino a ricomprendere al suo interno anche la figura dell'advisor.

L'advisor è un soggetto che assume un ruolo di fondamentale importanza, in quanto deve coordinare e governare tutta la fase di predisposizione del progetto di risanamento, oltre a dover interagire con gli stakeholders sia nella fase di comunicazione del progetto sia nella fase di negoziazione con gli stessi delle sue componenti. Infatti, viene incaricato principalmente di curare le trattative con i soggetti esterni, tentando di convincerli della bontà del piano di rilancio, della nuova capacità dell'azienda di onorare gli impegni finanziari e della sua rinnovata capacità gestionale, manifestata da un'imprenditorialità e managerialità tali da generare nuovi valori e nuovi modelli gestionali ed operativi.

È il garante della serietà e della sostenibilità del progetto e, di conseguenza, deve possedere doti di indipendenza e di competenza tecnica coerenti con le difficoltà del progetto. Il suo ruolo fondamentale è, infatti, quello di gestire il cambiamento poiché tecnicamente esperto nella gestione, nelle dinamiche competitive e in quelle finanziarie.

Solo inserendo nell'area del soggetto economico delle aziende in crisi consulenti e nuove figure di provenienza esterna si può sperare di recuperare la fiducia dei diversi stakeholder, convincendoli ad un ulteriore atto di fiducia verso l'azienda in crisi.

1.3 – LA CENTRALITÀ DEL PIANO INDUSTRIALE

Nel percorso fin qui delineato, si è avuto modo di capire che l'obiettivo delle strategie di risanamento è quello di guidare l'azienda dalla crisi verso il successo. Tutte le azioni intermedie tra questi due “poli opposti”, andranno a costituire i contenuti del piano industriale.

Il piano industriale, nelle aziende in crisi, ha la funzione di individuare e formalizzare le modalità attraverso le quali il management intende superare tale situazione, ripristinando gli equilibri economico e finanziario e ricreando i presupposti per la continuità aziendale. È, in particolare, il documento che definisce con chiarezza gli obiettivi a breve e lungo termine che s'intendono raggiungere,

evidenzia come questi piani possono essere raggiunti e mette in evidenza come saranno soddisfatte le aspettative dei diversi stakeholders.

Per fare ciò è innanzitutto necessario evidenziare con chiarezza le cause scatenanti la crisi, il relativo impatto quantitativo ed una appropriata analisi qualitativa della stessa, perché solo in tal modo si potranno individuare quali siano le aree di intervento, il modus operandi più appropriato e le azioni immediate più consone all'eliminazione dei fattori scatenanti la crisi.

1.3.1 – La ricerca delle cause

È questa una delle sezioni più importanti del piano industriale di un'impresa in crisi. Individuare, tramite una doviziosa analisi, le cause scatenanti la crisi d'impresa, è un fattore determinante poiché consente di diagnosticare i problemi fondamentali dell'azienda e di ragionare in maniera ponderata sulla strategia di risanamento da seguire.

Analizzando la crisi dal punto di vista dell'ottica "visiva", è possibile constatare che sussistono tipologie di crisi a matrice cosiddetta esterna e a matrice interna⁴.

Nell'ambito delle cause interne, l'approccio più lineare è quello definibile di tipo oggettivo: con esso si intende non legare esclusivamente lo stato di crisi a fattori

⁴ Cfr. CAMILLETIP., CAPOZUCCA L., CENTOFANTIP., CRUCIANO M., GENTILI G., GIGLI C., PICARELLI G., SANTONI G., *Piano industriale e crisi d'impresa*, Maggioli Editore, 2012, p. 50 e segg.

connessi alle risorse umane aziendali. Occorre tuttavia ricordare che, in realtà, ogni azione/fenomeno di origine interna ha comunque negli uomini l'elemento scatenante, per cui l'approccio oggettivo e quello soggettivo costituiscono due visuali dello stesso oggetto di osservazione.

A seguire, si individueranno alcune fondamentali tipologie di crisi, tenendo presente come esse siano correlate tra di loro da rapporti di causa ed effetto e/o da rapporti interattivi. Tutto ciò rende evidente che, per analizzare concretamente uno stato di crisi di un'impresa, sovente nella prassi si dovrà analizzare il concorso di più cause scatenanti, per ovvi motivi di possibile integrazione tra le stesse.

La crisi da inefficienza aziendale. Tale tipologia di crisi si manifesta quando i rendimenti dei fattori produttivi sono scarsi rispetto alle medie di mercato. I singoli fattori scatenanti tale tipologia di crisi possono essere identificati in numerosi elementi: rendimenti scarsi delle risorse umane (scarsa motivazione e/o capacità tecniche), obsolescenza nelle attrezzature tecnico/produttive, scarsa capacità di utilizzo del know-how di settore, errata ubicazione degli impianti di produzione, ecc. La crisi da inefficienza è forse la più semplice da individuare e può apparire anche semplice da rimediare, perché la tendenza è quella di affrontare con un'ottica tecnicistica il problema, puntando a recuperi di efficienza. Tuttavia, identificando una crisi intimamente interna al sistema aziendale e che, dunque, coinvolge uomini, si tratta di andare a riorganizzare il sistema lavorativo ed anche il sistema delle procedure di controllo e di feedback.

La crisi da sovracapacità/rigidità. Tale tipologia di crisi si manifesta allorché gli asset aziendali appaiono sovrastrutturati rispetto alle effettive possibilità di utilizzo legate alla domanda dei beni e/o servizi prodotti e con una scarsa e/o nulla capacità di adattarsi nel breve periodo, senza subire oneri pesanti, alle mutate esigenze e contesti esogeni. I singoli fattori scatenanti tale tipologia di crisi possono essere identificati in numerosi elementi: contrazione della domanda di mercato dell'intero settore di riferimento, contrazione della domanda di mercato riferita alla sola azienda coinvolta dalla crisi, squilibrio tra investimenti fissi e fatturato, ecc. È chiaro, quindi, che in questa tipologia di crisi emergono precise incoerenze valutative aziendali.

La crisi da decadimento dei prodotti. Tale tipologia di crisi nasce per la contrazione dello spread positivo tra prezzi e costi al di sotto del limite indispensabile per assorbire i costi fissi. Il fatto che tale differenza non assorba per niente o solo parzialmente i costi fissi, conduce un'azienda in un'area di pericolo, poiché nel tempo i flussi economici negativi indurranno a problematiche in termini di flussi finanziari. I singoli fattori scatenanti tale tipologia di crisi possono essere identificati in numerosi elementi: penetrazione sul mercato di una concorrenza agguerrita in termini di prezzo, prodotto giunto alla fase di maturità/declino, innovazioni dei concorrenti in termini di prodotto/servizio non facilmente imitabili, subentro di nuovi soggetti sul mercato, in grado di presentare prodotti/servizi sostitutivi e dunque tali da creare una domanda nuova di mercato, ecc.

La crisi da carenza di programmazione/innovazione. Tale tipologia di crisi si origina a causa di radicali limitazioni presenti nel dinamismo di alcune funzioni aziendali strategiche, come la programmazione e l'innovazione.

In tema di programmazione, sussistono aziende con un focus orientato solamente al breve periodo, non ponendosi la necessità di dover prevedere il mutamento delle condizioni gestionali ai mutamenti ambientali.

In tema di innovazione, è impossibile ipotizzare la sussistenza nel tempo di condizioni economiche di equilibrio durature, in assenza di innovazione in termini di nuovi processi produttivi, nuovi prodotti/servizi, nuovi mercati, ecc.

La crisi da squilibrio finanziario e patrimoniale. Gli squilibri finanziari spesso si legano causalmente ad altri elementi generatori di crisi. In tal senso, lo squilibrio finanziario appare fondamentalmente come una causa successiva ed integrativa di crisi sistemica, che assomma i propri effetti a quelli già generati dalle cause primarie scatenanti la crisi. Laddove lo squilibrio finanziario sia causa integrativa dello stato di crisi dell'azienda, ma anche laddove esso sia una causa primaria, si potranno notare alcune fenomenologie caratteristiche quali: disequilibrio tra attivo corrente e passivo corrente (investimenti di medio-lungo periodo finanziati con risorse finanziarie a breve), prevalenza dei debiti a breve rispetto a quelli di medio/lungo termine, scarsa presenza di capitale proprio rispetto alle fonti di debito, scarsa disponibilità liquida, incapacità di far fronte agli impegni di pagamento a breve, ecc.

Spesso, lo squilibrio finanziario è legato ad una scarsa patrimonializzazione aziendale, creando un binomio dannoso in termini di equilibrio sistemico complessivo: un'azienda sottocapitalizzata individua un ente privo di uno scudo di protezione in grado di assorbire perdite economiche e finanziarie rilevanti.

La crisi societaria/generazionale. La crisi societaria è una tipologia di crisi molto delicata, poiché è legata ad una totale inconciliabilità tra soci nelle decisioni strategiche e a seguire anche operative relative all'attività aziendale che può determinare effetti molto negativi sulla gestione aziendale.

La crisi di tipo generazionale riguarda la difficoltà nel proseguire una linea imprenditoriale consolidata e di successo al momento del passaggio delle consegne, in termini di generazione familiare che identifica il gruppo di comando della società. In tali casi, il passaggio generazionale deve essere pianificato con estrema attenzione, al fine di consentire una prosecuzione positiva della gestione aziendale. Queste due tipologie di crisi coinvolgono il “cervello pensante dell'azienda”, cosa che può scatenare un immobilismo e/o uno stato di tensione e che, dunque, potrà indurre facilmente anche alla conseguente nascita di una o più crisi appartenenti alle macro categorie già analizzate.

La crisi strategica. Molte tipologie di crisi delle quali si è appena discusso, possono in qualche modo essere ricondotte ad una carenza e/o ad un errore di strategia aziendale. Parlare dunque di crisi strategica significa parlare della madre di tutte le crisi, che in qualche modo contiene e giustifica tutte le altre tipologie di crisi.

Sovente l'imprenditore fa molta fatica ad analizzare la propria azienda dal punto di vista strategico e sbagliare strategia significa imboccare una strada diversa rispetto a quella più consona per il raggiungimento dell'equilibrio aziendale sistemico. In tali evenienze si ha la sola possibilità di riformulare una nuova strategia, anche se ciò non si verifica sempre, dipendendo il tutto da una serie di fattori esogeni ed endogeni.

Nell'ambito delle crisi a matrice esterna, il peso degli elementi esogeni rispetto all'azienda è determinante e si tratta di crisi che coinvolgono uno o più settori economici, determinando la necessità di ricorrere a processi di riconversione produttiva radicale. Tipicamente, si possono individuare:

- Crisi economiche, come ad esempio in caso di aumento della disoccupazione, del prezzo delle materie prime strategiche, dell'involuzione della domanda di mercato;
- Crisi ecologiche, come ad esempio in caso di eventi che impattano sul sistema ambiente e, dunque, anche sulle imprese annesse;
- Crisi catastrofiche, legati a fenomeni imprevedibili ed accidentali.

Solitamente le cause esterne non sono mai il motivo principale di una crisi, ma contribuiscono ad accelerare e ad aggravare un declino che ha quasi sempre all'interno la sua principale motivazione.

1.3.2 – I vantaggi che si ottengono dalla redazione di un piano industriale

Il vantaggio più importante che si ottiene è la riconquista di una visione integrata della propria azienda o del proprio progetto imprenditoriale. Quindi, se correttamente concepito, il piano industriale diventa lo strumento per valutare e gestire un'impresa o un progetto imprenditoriale, in quanto costringe a pensare in modo sistematico e a fornire una sintesi completa degli obiettivi fissati, delle azioni da intraprendere, degli aspetti economici e finanziari e delle risorse necessarie. In un unico documento, di conseguenza, saranno sintetizzati con grande trasparenza i punti di forza e di debolezza dell'azienda, le decisioni necessarie e una strategia mirata ed efficace. Ciò è particolarmente importante perché spesso le decisioni strategiche vengono messe in secondo piano rispetto alle decisioni operative e l'elaborazione del piano industriale rappresenta l'occasione per superare questa logica negativa.

In secondo luogo, considerando che, in una situazione di crisi, il confronto con il mercato finanziario è fondamentale per l'implementazione del progetto di risanamento, la redazione del piano industriale rappresenta un vero e proprio allenamento a spiegare e difendere le proprie scelte strategiche nei confronti del mercato finanziario, riducendo così il rischio che esse non siano adeguatamente comprese e, quindi, non approvate.

Infine, gli obiettivi indicati nel piano industriale dovrebbero costituire anche la base di riferimento per la definizione del piano degli incentivi collegati all'andamento

delle performance aziendali. Il sistema d'incentivazione, infatti, mira ad incrementare la performance dell'impresa attraverso un allineamento fra obiettivi personali dei dipendenti e obiettivi aziendali. L'introduzione di un sistema d'incentivazione può produrre ottimi risultati poiché, se i dipendenti sono coscienti dell'esistenza di un sistema di incentivazione che viene attivato al raggiungimento degli obiettivi e se tali obiettivi sono allineati a quelli dell'azienda, è probabile che si realizzeranno dei comportamenti atti a favorire il raggiungimento degli obiettivi.

1.3.3 – Strategia, mutamenti organizzativi e miglioramento dei processi critici

Il piano di risanamento si compone formalmente di più parti e ad una parte descrittiva iniziale, decisiva a chiunque per comprendere il quadro generale, si affiancano più parti quantitative, che sono fondamentali per sostanziare il proposto percorso di risanamento. Il piano industriale rappresenta, più precisamente, il primo elemento di tali sezioni quantitative, poiché in esso si andranno a delineare i mutamenti strategici e i correlati interventi da realizzare, al fine di recuperare le desiderate condizioni di equilibrio economico duraturo.

Il piano industriale in fase di crisi è dunque determinante perché consente di formalizzare:

- L'individuazione di una netta e decisa strategia;
- Il connesso mutamento organizzativo;
- Il miglioramento degli aspetti chiave dei processi critici.

Quanto al primo punto, come precedentemente accennato, è improbabile riuscire a riconquistare la fiducia degli stakeholder mantenendo il vecchio modello strategico, essendo la crisi presumibilmente la più evidente manifestazione del suo fallimento. Occorre, quindi, ridefinire il core business aziendale e giungere al disinvestimento ottimale di tutte le attività non core, basandosi su principi generali di azione quali:

- Individuare dove e come agire;
- Esaltare i punti di forza;
- Porre a principio ispiratore dell'azione il denaro e la liquidità (“cash is king”);
- Distinguere le priorità di breve da quelle di lungo.

Il modello organizzativo presidia lo svolgimento della gestione, quindi è chiaro che un processo di risanamento non possa prescindere da radicali cambiamenti nel sistema di governo e nel modello organizzativo che da esso discende.

Quanto al mutamento organizzativo, si agirà su tre variabili fondamentali:

- La cultura;
- Le persone;
- La struttura.

La cultura. In situazione di crisi, il clima fortemente pessimistico che si diffonde all'interno dell'azienda rischia di far crollare l'entusiasmo e la produttività delle

risorse umane. La riduzione del personale e l'adozione di forme di sospensione temporanea del lavoro rappresentano, spesso, un passo inevitabile.

Per invertire questa spirale negativa occorre agire sulla cultura aziendale⁵ attraverso la creazione di una nuova visione condivisa che riesca a indirizzare l'intero sistema delle risorse umane verso il perseguimento di un nuovo disegno strategico. Per far ciò, è necessario che l'azienda si interroghi su come può essere ancora in grado di assicurarsi la fiducia dei propri lavoratori, in quanto il fattore lavoro può alimentare lo sviluppo dell'azienda, soprattutto se si pensa alle situazioni in cui i lavoratori accettano ritardi nei pagamenti dei compensi o sottoscrivono quote di capitale aziendale per consentire la ripresa, ricoprendo contemporaneamente la duplice veste di lavoratori e finanziatori.

Risulta, quindi, fondamentale capire quali possano essere i fattori motivanti, nella convinzione che la motivazione finisca per condizionare in maniera rilevante le performance. Uno dei fattori principali è sicuramente rappresentato dalle risorse finanziarie ma le difficoltà finanziarie che caratterizzano un'azienda in crisi, la spingono verso la ricerca di fattori motivanti alternativi, che possono essere generati

⁵ La cultura aziendale può essere considerata l'insieme di "valori, principi, comportamenti e azioni che, avendo funzionato in modo sufficientemente positivo, sono considerati validi e quindi idonei a essere trasmessi ai nuovi membri del gruppo come il modo corretto di pensare ed agire in relazione a situazioni analoghe. In altre parole, la c. a. è interpretabile come una struttura di codici di senso, che indirizza il comportamento delle persone sia in occasione di eventi straordinari sia in occasione di attività e interazioni quotidiane", SCHEIN E.H. (1980).

dal senso di appartenenza degli individui all'azienda di riferimento. Maggiore è il senso di appartenenza, maggiore sarà l'incentivo di ciascun soggetto di contribuire allo sviluppo dell'azienda. Di conseguenza, il rapporto non si deve esaurire nella semplice controprestazione economico-finanziaria dell'azienda in cambio della prestazione lavorativa, ma dovrebbe arricchirsi con la partecipazione del lavoratore ai processi decisionali.

Le persone. Nei fatti, la ristrutturazione organizzativa si identifica, spesso, in un programma di “tagli al personale”, poiché sembra essere la strada più semplice ed ovvia per contenere le spese e “liberarsi” del lavoro in esubero. Tuttavia, tale strumento non sempre è in grado di assicurare un futuro florido alla combinazione produttiva. Per tale motivo, prima di procedere alla politica dei tagli, è opportuno che l'advisor conduca un'analisi delle risorse umane, con lo scopo di verificare le competenze professionali e le capacità personali⁶ dei lavoratori, procedendo eventualmente ad una riallocazione, laddove necessario. Valutare i profili interni all'azienda è molto importante, perché consente di individuare l'eventuale gap di profilo, cioè la differenza tra:

⁶ Le capacità sono “gli aspetti più profondi che connotano una persona e che possono essere descritti e riconosciuti quando, nello svolgimento di un'attività lavorativa, si estrinsecano in comportamenti organizzativi agiti”, cit. LONGO L., “Un modello delle competenze per valutare i ruoli”.

- Profilo ideale, ovvero la posizione che, in funzione delle attività da svolgere, determina un “identikit” di qualità, doti e capacità che la persona dovrebbe avere per poterla ricoprire in modo ottimale;
- Profilo reale, ovvero le reali caratteristiche che connotano una persona.

Si tratta di una sotto o sovra-dotazione di qualità della persona rispetto a quanto richiesto per svolgere al meglio un certo ruolo e, di conseguenza, è opportuno che venga individuato perché spesso genera prestazioni rese non completamente adeguate alle esigenze aziendali.

Ecco, quindi, la necessità di costruire un vero e proprio “inventario” delle risorse e delle competenze, da aggiornare periodicamente e sottoporre a puntali “verifiche di scostamento”, essendo, questa, una delle premesse fondamentali per ottenere performance aziendali elevate.

La struttura. Ai fini dell’attuazione dei processi di cambiamento, oltre alla necessità di modificare l’area del soggetto economico, è importante apportare delle modifiche anche alla struttura aziendale, dismettendo gli assets non strategici. Nell’individuazione delle attività da dismettere, un ruolo di primo piano è ricoperto dalle risorse distintive e dalle sinergie. Questo approccio, tuttavia, richiama la necessità di risolvere un importante trade-off tra:

- Convenienza economica, cioè la necessità di non dismettere ASA dotate di risorse strategicamente rilevanti, in grado di assicurare il futuro dell’azienda;

- Opportunità finanziaria, cioè l'esigenza di "fare cassa a breve", nella consapevolezza che l'appetibilità per il mercato di un'ASA e, quindi, la possibilità di conseguire realizzi consistenti, risiede proprio nelle risorse distintive che in essa sono racchiuse.

Per risolvere questo trade-off, occorre distinguere:

- Le aree di business strategicamente rilevanti per l'impresa, che, pur essendo altamente appetibili per il mercato e consentendo l'ottenimento di un elevato flusso di cassa in caso di cessione, non dovrebbero essere cedute perché priverebbero l'azienda delle risorse critiche sulle quali far leva per affrontare il processo di risanamento;
- Le aree di business strategicamente rilevanti per il mercato, che dovrebbero essere dismesse perché consentirebbero la realizzazione di consistenti flussi di cassa in entrata senza sottrarre all'azienda le sue risorse vitali;
- Le aree di business non strategicamente rilevanti né per l'impresa che per il mercato, che devono essere dismesse nella consapevolezza che il prezzo di realizzo non potrà essere altamente significativo;
- Le aree di business strategicamente rilevanti sia per l'impresa che per il mercato, che potrebbero essere cedute con lo scopo di utilizzare gli afflussi di liquidità per finanziare l'azienda, oppure potrebbero essere mantenute individuando un partner con cui dividerne lo sviluppo.

Quanto al miglioramento degli aspetti chiave dei processi critici, occorre agire principalmente sul raggiungimento di migliori performance nella qualità, nel controllo dei costi e dei tempi.

In tal caso, occorrerà intervenire nella riqualificazione di aree chiave quali le vendite ed il marketing, l'efficienza operativa ed il management accounting.

CAPITOLO 2 - WORKERS BUYOUT: UN MODELLO CONTRO LA CRISI

2.1 – I LAVORATORI, VITTIME SACRIFICALI DELLA CRISI

Uno degli aspetti di maggiore criticità nell'ambito della gestione delle crisi d'impresa è certamente rappresentato dalla gestione dei rapporti di lavoro ed in particolare delle conseguenze sugli stessi della crisi.

Nel periodo 2007-2014, secondo dati Istat, il numero degli addetti delle imprese in Italia è calato di quasi 1.400.000 unità⁷. Uomini e donne che hanno visto sfumare i loro sogni e le aspirazioni di una vita decorosa nonché la propria quotidianità esporsi a situazione di rischio. Sono, purtroppo, conseguenze alle quali non pensiamo quando vengono diffusi i dati sulla disoccupazione.

Gli effetti della disoccupazione non riguardano solo la sfera personale e familiare. A cascata possono venire investiti anche il territorio e l'economia della comunità. Se l'azienda è piccola e con pochi dipendenti, come la maggior parte delle imprese italiane – quasi il 94% delle imprese italiane ha meno di 15 addetti (dati INPS) – la chiusura rimane invisibile al grande pubblico, ma non alle comunità locali, che oggi appaiono impoverite. Si tratta di aziende nate in cittadine della provincia italiana che hanno fornito lavoro e reddito, diffondendo ricchezza tra i propri dipendenti.

⁷ Cfr. DE MICHELI P., IMBRUGLIA S., MISIANI A., *Se chiudi ti compro*, Guerini e Associati, 2017, p. 11 e segg.

Lavoratori che, spendendo i loro guadagni, hanno permesso ai concittadini di avviare nuove attività, beneficiando indirettamente della ricchezza prodotta da queste migliaia di piccole fabbriche. Beneficiari che a loro volta hanno speso i guadagni, creato nuovo lavoro e prodotto nuova ricchezza, avviando quel circolo virtuoso che ha permesso all'Italia di diventare uno dei più ricchi Paesi del mondo. Si tende, poi, a ricercare un capro espiatorio e la colpa ricade, spesso e volentieri, sullo Stato, sulle sue regole e sulla sua tassazione. La politica, certamente, in questi decenni ha fatto degli errori che non hanno agevolato il lavoro dell'imprenditore, però non deve costituire un alibi per gli errori altrui. In molte imprese è venuto meno lo spirito imprenditoriale iniziale, altre hanno smesso di investire e non hanno più cercato l'innovazione, altre ancora non hanno capito che il mondo stava cambiando e non si sono sapute adeguare ai nuovi scenari.

C'è, inoltre, il problema del ricambio generazionale nelle imprese. Il tema non è affatto marginale se si pensa che le aziende familiari italiane costituiscono oltre l'85% del totale delle aziende (e quindi una buona parte dell'occupazione è generata da esse) e quasi la metà dei leader delle imprese ha un'età superiore a 60 anni⁸. Imprenditori che a causa dell'anzianità si vedono costretti a lasciare la propria attività agli eventuali discendenti, che non sempre possiedono le doti e le competenze acquisite nei decenni dal fondatore e/o non sono pervasi dallo stesso

⁸ DE MICHELI P., IMBRUGLIA S., MISIANI A., *Se chiudi ti compro*, Guerini e Associati, 2017, p.33

spirito imprenditoriale. Aziende che, per i guadagni prodotti o per il settore nel quale operano, non risultano sufficientemente appetibili a eventuali acquirenti. È evidente, quindi, che se anche una piccola percentuale di queste imprese a conduzione familiare si ritrovasse ad avere problemi di ricambio generazionale, il risultato potrebbe essere molto dannoso per i lavoratori e il territorio.

Infine, stiamo assistendo alla svalutazione del lavoratore. La facilità con la quale oggi le imprese possono comunicare i loro ordini e spostare le merci, le ha portate a spostare la produzione in Paesi con un costo del lavoro molto più basso, equiparando, di fatto, il costo del lavoro a un prodotto qualsiasi.

2.2 – WBO: DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE

Alla luce di quanto detto nel precedente paragrafo, si potrebbe dire, in parole povere, che i workers buyout siano iniziative dettate dalla disperazione dei dipendenti che alla chiusura preferiscono giocare la carta dell'autogestione.

Vediamo innanzitutto cosa sono le operazioni di buyout.

Il termine buyout rientra nel novero delle operazioni di Merger & Acquisition (M&A) e si riferisce ad una qualsiasi operazione finanziaria finalizzata all'acquisto di un'impresa solitamente mediante ricorso al debito che sarà rimborsato utilizzando i flussi di cassa generati dall'azienda acquisita.

I motivi per cui viene realizzata questa operazione sono diversi e spaziano dalle ragioni strategiche di crescita per linee esterne alla risoluzione di crisi aziendali

mediante la modifica della compagine proprietaria. Indipendentemente dal motivo, l'obiettivo principale è quello di creare valore, cioè fare in modo che il valore attuale dei flussi di cassa generati post acquisizione sia superiore al prezzo di acquisizione dell'azienda. Il valore addizionale deriva da maggiori flussi di cassa, da sinergie operative, da sinergie fiscali in caso di impatto positivo a livello di scudo fiscale, da una riduzione del rischio operativo e di conseguenza anche del rischio finanziario.

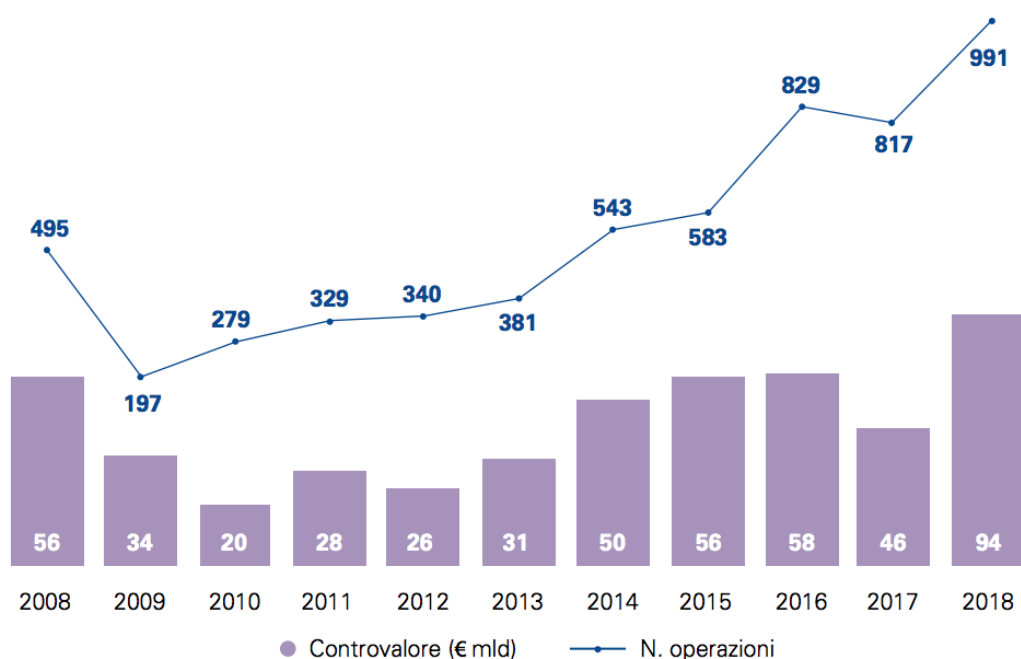
L'acquisizione aziendale è un'operazione che permette di raggiungere e realizzare una crescita alternativa rispetto all'opzione strategica rappresentata dalla crescita per linee interne e, soprattutto, permette di evitare un problema tipico di quest'ultima, vale a dire l'avviamento. La crescita per via interna, infatti, è un processo molto più lento, poiché impone di partire da zero, mentre la crescita per via esterna prevede l'acquisizione di un complesso aziendale già funzionante e, quindi, la possibilità di concentrarsi esclusivamente sulla realizzazione delle sinergie fra acquisita e acquirente.

Anche nelle operazioni di M&A l'advisor gioca un ruolo fondamentale perché acquirente e venditore hanno obiettivi diversi: la parte venditrice intende massimizzare il valore della realtà industriale, mentre la parte acquirente deve tentare di ridurre al minimo l'investimento. Ma il rapporto tra le parti riflette non solo le valutazioni sugli aspetti monetari ma anche quelle sugli aspetti strategici e organizzativi che sono alla base della transazione. La parte acquirente, ad esempio,

deve optare per una società con un profilo industriale e finanziario interessante che consenta di sviluppare sinergie o migliorare la redditività del business. Alla fine, il successo della trattativa dipenderà dalla capacità delle persone coinvolte di percepire e gestire situazioni critiche e difficili.

Negli ultimi anni, le imprese hanno fatto un grande ricorso ai buyout non solo per soddisfare le loro esigenze di crescita industriale per linee esterne, ma anche per affrontare fasi di discontinuità del mercato di riferimento e, soprattutto, per favorire un rilancio in caso di crisi d'impresa.

Vediamo come si è evoluto il mercato delle fusioni e acquisizioni in Italia nel corso degli ultimi anni.



Fonte: KPMG Corporate Finance

Focalizzando brevemente l'attenzione sulla consistenza di tali operazioni, dalla figura è possibile notare che, dopo un andamento discendente sia per il valore delle operazioni sia per il numero di operazioni realizzate nel biennio 2008-2009, a causa della recessione mondiale derivante dal mercato del credito scoppiata alla fine del 2007, si registra una complessiva ripresa del mercato. Il 2018 si chiude con il nuovo record di 991 operazioni completate e controvalori più che raddoppiati rispetto all'anno precedente, pari a € 93,9 miliardi, registrando la miglior performance dal 2008.

Le forme e le varianti che tali operazioni possono assumere sono diverse, sebbene tutte le fattispecie abbiano un elemento in comune: la traslazione del costo dell'acquisizione sul patrimonio della società acquisita. In base al soggetto che promuove l'operazione, possiamo distinguere le seguenti tipologie:

- Leveraged buyout (LBO). Tali operazioni coinvolgono investitori istituzionali, venture capitalist, private equity e altri finanziatori che entrano nella compagine azionaria della società target. Consiste nell'acquisto della partecipazione totalitaria o di controllo di un'azienda mediante lo sfruttamento dell'effetto della leva finanziaria, che prevede il ricorso a istituti di credito e/o società finanziarie specializzate nella concessione di prestiti che saranno ripagati con il cash flow della società acquisita e/o con la vendita dei cespiti aziendali della stessa. I promotori dell'iniziativa, dopo aver creato la società veicolo (newco), ricevono i finanziamenti, in gran

parte a titolo di debito, per fare l'acquisizione di una società o ramo di essa (società target). La società veicolo rileva l'intero capitale della target e, attraverso la fusione per incorporazione, i debiti contratti dalla nuova società gravano sulla società originata dalla fusione. C'è, quindi, una traslazione sulla società target dell'indebitamento contratto dalla newco per portare a termine l'operazione. Una condizione essenziale è che la società target sia caratterizzata da un basso grado di leva finanziaria e da un'alta capacità di generare cash flow, proprio perché la nuova società, nata appunto dall'incorporazione dovrà essere in grado di ripagare i debiti oggetto dell'acquisizione. La qualificazione dell'operazione come amichevole o ostile dipende dall'atteggiamento tenuto dagli amministratori della società target, i quali possono sostenere l'operazione o opporvisi;

- Management leveraged buyout (MLBO). Il management aziendale è il promotore dell'operazione che interviene con l'intento di assumere il ruolo proprietario dell'impresa target che già gestisce. La preparazione professionale e la motivazione dei manager aumentano la probabilità di successo dell'operazione e allo stesso tempo convincono i possibili finanziatori ad erogare i fondi necessari;
- Management buy-in (MBI). Il soggetto acquirente è un gruppo di manager esterni all'impresa da acquisire ma dotati di capacità e competenze in linea con le esigenze imprenditoriali della società target;

- Management buy-in & out (BIMBO). Vi è la presenza contemporanea di manager interni ed esterni alla società target;
- Family buyout (FBO). Questa ipotesi è utilizzata nel caso in cui una parte dei soci facenti parte della stessa famiglia, non più interessati a proseguire l'attività imprenditoriale, desiderano monetizzare le proprie partecipazioni oppure nel caso in cui gli azionisti maggiormente motivati intendono ottenere l'indipendenza. Quindi, i soci che già detengono delle azioni della target possono acquisire controllo e la relativa gestione senza possedere i capitali sufficienti per l'acquisto delle partecipazioni ricorrendo quindi ai capitali di terzi;
- Workers buyout (WBO). L'operazione di acquisto della società bersaglio è promossa direttamente dai dipendenti della stessa, i quali subentrano nella conduzione e assumono un ruolo imprenditoriale.

Le operazioni di buyout giocano un ruolo molto importante all'interno dell'economia italiana. La maggior parte della struttura produttiva nazionale, infatti, è costituita da imprese familiari e private che, per crescere di dimensione, hanno bisogno del contributo di un partner. Inoltre, l'azienda familiare da acquisire è di piccole dimensioni e, di conseguenza, comporta un ridotto impegno finanziario sia per gli acquirenti che per i portatori di capitale di credito, vantaggio di cui possono godere entrambi i soggetti, soprattutto i finanziatori che hanno, così, la

possibilità di diversificare il loro portafoglio d'impieghi in iniziative a elevati livelli di rischio.

Tuttavia, l'operazione ha successo solo se viene analizzata anche la struttura finanziaria dell'azienda target e l'effetto della leva finanziaria, in quanto non è detto che la struttura patrimoniale sia idonea ad assorbire gli effetti finali dell'operazione che consistono, di fatto, nell'addossarne il costo alla società bersaglio. Per questo, l'attività oggetto dell'acquisizione deve possedere alcune caratteristiche finanziarie, strategiche e strutturali.

Dal punto di vista finanziario, è importante la presenza di:

- Un basso livello di indebitamento;
- Un trend crescente dei ricavi attesi nel medio-lungo termine e stabili flussi di cassa nelle gestioni passate;
- La presenza di beni mobili ed immobili sottovalutati rispetto ai valori di mercato, cedibili in caso di necessità, al fine di ripagare il debito.

Dal punto di vista strategico e strutturale:

- Una posizione di mercato dominante;
- Nel caso in cui non si proceda alla sostituzione del management della target, un management in grado di far fronte ai fisiologici cali di rendimento seguenti ad un'operazione di buyout;
- Una linea di prodotto con basso contenuto tecnologico in modo da ridurre il rischio dell'obsolescenza.

Ovviamente questo percorso risulta essere maggiormente impegnativo per un'impresa in crisi, nella quale è possibile che l'indebitamento strutturale abbia raggiunto livelli consistenti e, pertanto, il successo dell'operazione è tanto maggiore quanto l'operazione venga attuata ai primi segnali di crisi.

L'operazione finanziaria del buyout, promossa in caso di crisi e, in particolar modo, nei casi in cui l'origine della crisi sia dovuta a cause interne all'azienda, ossia a una delle cause presentate nel primo capitolo, ha l'obiettivo di modificare la compagine proprietaria dell'impresa al fine di tentare il risanamento dell'azienda. Tale fine può essere raggiunto attraverso due delle operazioni analizzate in precedenza, che presentano tratti in comune ma anche alcune differenze: il Management leveraged buyout (MLBO) e il workers buyout (WBO).

La prima differenza, che emerge fin dal nome dell'operazione, consiste nel soggetto che promuove l'operazione: i manager dell'azienda nel MLBO e i lavoratori nel WBO.

Un'altra differenza consiste nel fatto che i workers buyout si caratterizzano per un minore ricorso alla leva⁹ dal momento che, la maggior parte delle volte, il principale

⁹ La leva finanziaria consiste in una tecnica di acquisizione del controllo di una società utilizzando il ricorso al debito, nella prospettiva che i flussi di cassa futuri attesi dalla target siano sufficienti a remunerare e rimborsare tale debito. Le risorse finanziarie necessarie sono raccolte tramite società finanziarie specializzate in questo genere di operazioni.

problema dell'azienda acquisita è l'eccessivo livello d'indebitamento e quindi si deve procedere al risanamento dei debiti. Il ricorso alla leva può inoltre essere evitato grazie all'intervento di intermediari specializzati che apportano le risorse finanziarie necessarie per effettuare l'operazione.

Esiste una sostanziale differenza anche nell'esperienza e nella professionalità dei soggetti promotori. Infatti, mentre nel Management leveraged buyout sono coinvolti dei soggetti con elevata esperienza nella gestione aziendale, nel workers buyout sono coinvolti i lavoratori, con limitata esperienza gestionale.

Inoltre, mentre nel MLBO l'azienda target presenta prospettive di crescita sufficienti a rimborsare e remunerare il capitale preso a prestito per consentire l'acquisto della target, nei WBO l'azienda target è in crisi e necessita di una ristrutturazione del debito e di un ridimensionamento.

Infine, un'ultima differenza risiede nel meccanismo di acquisto che, per quanto riguarda i MLBO, si concretizza con l'acquisto dell'intera azienda o delle quote azionarie, mentre, per quanto riguarda i WBO, consiste principalmente nell'acquisto o nell'affitto di uno specifico ramo aziendale che si intende risanare, oppure nell'acquisto anche dei singoli cespiti funzionali alla produzione dei prodotti che si intende commercializzare.

Chiarito cosa sono e come si articolano le operazioni di buyout, possiamo tornare a concentrare l'attenzione sulla fattispecie dei workers buyout.

In forza di quanto appena detto, di tecniche di buyout ne esistono diverse e vengono impiegate di solito per i ricambi generazionali ma, sempre più spesso, per salvare le aziende in crisi. Proprio con riferimento a quest'ultimo caso, sembra farsi strada, tra tutte le operazioni di buyout, una in particolare: quella del workers buyout. Anch'esso, di solito, viene utilizzato per i ricambi generazionali, quando, cioè, nelle imprese familiari non vi sono eredi disposti a continuare l'attività. Tuttavia in Italia, purtroppo, tale strumento finanziario viene utilizzato prevalentemente come strumento di salvataggio per le aziende in situazione di crisi, che potrebbero essere costrette, in assenza di alternative, al fallimento e alla liquidazione.

Volendo ora entrare più nel dettaglio, possiamo definire il workers buyout come quel meccanismo per cui i lavoratori di un'impresa, per lo più di fronte a una situazione di crisi aziendale irreversibile, si costituiscono in cooperativa acquisendo la società preesistente e mantengono il proprio posto di lavoro diventando imprenditori e gestendo direttamente l'impresa.

L'antropologo argentino Andrés Ruggeri descrive i workers buyout come «unità economiche che attraversano un processo di transizione dal modello di proprietà e gestione privata, alla gestione collettiva da parte dei lavoratori» (Ruggeri, 2016).

Le situazioni possono essere molto diverse tra loro. Ad esempio, per quanto riguarda i soggetti coinvolti, talvolta l'imprenditore è presente nel processo, in altri casi non figura perché è stato sostituito dal Tribunale o da un suo delegato, talvolta sono presenti solo i dipendenti, altre volte subentrano altri lavoratori dall'esterno,

spesso sono presenti le parti sindacali che rappresentano i lavoratori, quasi sempre sono presenti le associazioni della cooperazione e soggetti finanziatori.

Tre sono, però, le condizioni che devono essere sempre presenti affinché si possa parlare di WBO:

- L'azienda oggetto di analisi deve avere possibilità di sviluppo: non è ipotizzabile un WBO se l'azienda non ha mercato, se il bene o servizio che produce non è vendibile;
- I lavoratori sono in possesso del know how e sono disposti ad assumersi la responsabilità e il rischio d'impresa. Ciò significa che i lavoratori sanno perfettamente realizzare il prodotto/servizio venduto, conoscono ogni aspetto produttivo e sono interessati a continuare a farlo, anche rischiando in prima persona;
- Vi è continuità di mercato, cioè clienti e fornitori rimangono. Questo significa che il prodotto o servizio venduti trovano continuità nel processo produttivo e nei canali di vendita, per cui i clienti dell'azienda d'origine sono presenti anche nella nuova impresa.

I processi di WBO hanno ricadute positive anche per il territorio su cui insistono, perché evitano disoccupazione, preservano ricchezza, professionalità e competenze, costruiscono un clima di fiducia, elemento non trascurabile, perché segnano una sorta di riscatto di fronte ad uno scenario altrimenti funesto. Quest'ultimo aspetto ha una ricaduta anche aziendale, dal momento che facilita

l'impegno di soggetti terzi, spinge clienti e fornitori a credere nel WBO, sviluppa senso di appartenenza nei protagonisti, stimolando quell'effetto squadra che spinge tutti i soci a comprendere ogni fattore ed essere disponibili a sacrifici che non avrebbero accettato da dipendenti.

Per tutte queste ragioni vi è un sostegno economico ad operazioni di questo tipo fin dalla cosiddetta legge Marcora (l. 49/1985) e il fondo costituita dalla stessa. In particolare il fondo è gestito da CFI S.c.p.a., Cooperazione Finanza e Impresa, costituita dal Mise su iniziativa delle tre centrali cooperative. Parallelamente le centrali intervengono con fondi propri: nel caso di Legacoop interviene Coopfond Spa, il fondo mutualistico di Legacoop, finanziato dalle cooperative associate attraverso una percentuale dell'utile che esse realizzano ogni anno.

Il workers buyout è, quindi, un meccanismo capace di integrare politiche del lavoro e politiche di sviluppo, per contrastare il declino industriale causato dagli effetti della crisi. Non è una misura assistenziale: il WBO deve non solo poggiare su un mercato capace di assicurare ricavi, ma deve saper sfruttare il know how dei lavoratori interessati a rilevare l'impresa, anche rischiando in prima persona in veste di imprenditori.

2.3 – LE ORIGINI DEL WBO IN ITALIA

La forma di WBO così come viene oggi utilizzata in Italia è nata in Argentina.

A partire dal 2001 l'Argentina ha attraversato un clima di crisi economica, politica e finanziaria soprattutto a fronte di una serie di riforme strutturali. Tali riforme che hanno colpito le PMI argentine hanno portato all'esperienza dell'ormai conosciuta "impresa recuperata" (Empresas Recuperadas por sus Trabajadores – ERT).

Il contesto di riferimento, la mancanza di prospettive occupazionali e lo spettro del licenziamento hanno spinto i lavoratori ad intraprendere questa strada.

L'ERT nasce quando un'impresa o un business si trova in procinto o è già in fase di bancarotta e i lavoratori, trovandosi in una situazione di totale abbandono, cominciano una lunga e complessa occupazione del complesso aziendale.

La scelta nasce non a fronte di una volontà ideologica vera e propria, ma dal concatenarsi di una serie di situazioni che si palesano in capo ai lavoratori, come la volontà di impedire la bancarotta dell'impresa, il mancato pagamento delle retribuzioni o il licenziamento.

Questa forma di WBO rimane quella più conflittuale, emerge in situazioni di forte stress e lotta tra i lavoratori e le istituzioni, management e proprietà.

Ruggeri, antropologo presso la Facoltà di Filosofia e Lettere dell'Università di Buenos Aires (Argentina), definisce questo fenomeno come:

“Queste sono le esperienze più interessanti dell'Argentina uscita dalla grande crisi del 2001. Da allora più di 300 imprese fallite sono tornate in funzione, salvando oltre 15.000 posti di lavoro e dando vita ad un processo

di autogestione inedito che continua e che, sull'onda della crisi globale degli ultimi anni, è divenuto esempio di resistenza anche in Europa.”¹⁰

Il principale movimento a gestire il fenomeno delle ERTs nel periodo 2001-2005 in Argentina era il Movimento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), che attraverso il suo motto “Occupare, Resistere e Produrre”, scandisce le tre fasi attraverso le quali l'operazione viene conclusa. Una serie di motivazioni (bancarotta fraudolenta, mancato rispetto del contratto di lavoro, mancato pagamento dei salari, svuotamento illegale dell'azienda da parte del proprietario, licenziamento di alcuni lavoratori, ecc.) portano i lavoratori ad occupare fisicamente il posto di lavoro. L'occupazione nasce inizialmente per innalzare il potere contrattuale dei lavoratori nei confronti dell'imprenditore. Da qui inizia la seconda fase di resistenza, quando i lavoratori accedono alla documentazione dell'impresa e scoprono i reali motivi del fallimento, spesso legati ad errori gestionali e non solo a motivazioni esogene. L'idea di autogestire l'attività è affiancata dall'inizio delle trattative e, in questa fase particolarmente delicata, i lavoratori devono dimostrare al tribunale che la fabbrica può essere produttiva e sostenibile, presentando progetti di fattibilità e un business plan. Una volta che il tribunale abbia dato il via libera ai lavoratori, inizia l'ultima fase, quella della produzione. Si tratta della fase più dura in quanto tutti i lavoratori devono cominciare ad occuparsi dell'amministrazione, della contabilità

¹⁰ Intervista pubblicata dalla redazione di EURICSE il 19/01/2016 di Ruggeri Andrés.

o del marketing tenendo in considerazione che le competenze gestionale e produttive richieste molto spesso non sono più presenti in azienda. Inoltre, si presenta la necessità di riallacciare i rapporti con clienti e fornitori che nel corso del tempo potrebbero essersi deteriorati. Attraverso l'ERT, quindi, la struttura non è più gerarchizzata ma si passa ad un controllo diffuso dell'impresa.

Gran parte delle operazioni di ERT sono costituite nella forma di cooperativa di lavoro. La formula giuridica della cooperativa prevede un consiglio di amministrazione, l'assemblea dei soci e il consiglio dei revisori ma, a differenza di quanto accade nelle cooperative tradizionali nel contesto italiano in merito al rapporto tra consiglio di amministrazione e assemblea dei soci, in questo caso l'assemblea dei soci sembra avere un peso maggiore rispetto al consiglio di amministrazione. L'assemblea è l'unica detentrici del potere decisionale e nomina un consiglio di amministrazione, presieduto da un presidente eletto per un periodo di tempo limitato, seguendo il principio della rotazione per garantire a tutti i soci l'accesso.

Alla base di quest'esperienza imprenditoriale da parte dei lavoratori dell'azienda occupata ci sono un sistema organizzativo democratico e partecipativo, un'eguale distribuzione dei salari, emancipazione e liberazione dai vecchi rapporti aziendali, responsabilizzazione dei lavoratori.

Inoltre, da un punto di vista fiscale, la legge argentina attribuisce forti agevolazioni sulle ERTs che svolgano un'attività non-profit¹¹.

In Italia il fenomeno dei lavoratori che acquistano l'impresa in cui lavorano è molto antico.

Tra i fatti che caratterizzarono l'anno 1978, ce ne fu uno, passato inosservato ai più, che ha rappresentato un punto di svolta nell'approccio alle politiche del lavoro in Italia. Parliamo della protesta dei lavoratori del quotidiano Il Telegrafo, quotidiano storico della città di Livorno, che portò alla nascita della prima impresa rigenerata in Italia¹².

Il Telegrafo, oggi Il Tirreno, affonda le sue origini nel Risorgimento. Fondato da Giuseppe Bandi, un ex garibaldino assassinato da un anarchico mentre si recava nella sede del giornale, nel suo secolo di vita e più ha attraversato vicende complesse e cambiato più volte l'assetto proprietario.

Nel 1967, il giornale divenne di proprietà del gruppo del petroliere Attilio Monti.

Nel 1976, Monti, considerando forse Il Telegrafo un doppione de La Nazione o forse per altri motivi, decise di chiudere il giornale. Liquidò la società e licenziò i

¹¹ Gran parte delle ERTs argentine svolgono la loro attività in termini non profit, poiché se pur svolgendo l'attività all'interno dei limiti dell'aziendalità, puntando quindi alla massimizzazione dei ricavi, questi sono da considerarsi in favore dei lavoratori piuttosto che degli azionisti.

¹² Cfr. DE MICHELI P., IMBRUGLIA S., MISIANI A., *Se chiudi ti compro*, Guerini e Associati, 2017, p. 53 e segg.

suoi 208 dipendenti.

Giornalisti e tipografi all'unisono reagirono, barricandosi nell'edificio e occupando il giornale. Decisero di continuare a informare i livornesi, dando vita a un'autogestione del quotidiano. In pochi giorni fondarono una prima cooperativa, alla quale diedero il nome di “Cooperativa Libera Informazione”.

I lavoratori spingevano per comprare la testata mentre la proprietà manteneva un atteggiamento ambiguo. Da una parte si mostrava comprensiva, mentre dall'altra parte sollecitava l'intervento del pretore.

Nel 1978 Carlo Caracciolo, editore de L'Espresso, acquistò il giornale e lo stabilimento. Nell'accordo era previsto anche il congelamento, per dieci anni, della testata Il Telegrafo. Il giornale cambiò nome e diventò Il Tirreno. I giornalisti vennero assunti nella nuova proprietà mentre i tipografi diedero vita ad una nuova associazione: la “Cooperativa Libera Stampa”. Nell'accordo era previsto anche l'impegno del Gruppo “L'Espresso” ad assegnare alla neonata impresa la stampa del giornale.

Nel 2001, dopo una storia di successi aziendali, la cooperativa confluì nel gruppo Espresso. Tutti i lavoratori vennero assunti a tempo indeterminato.

La proposta di legge sulle imprese rigenerate presentata, alla fine del 1981, da Giovanni Marcora, prese spunto dalla soluzione della crisi del quotidiano di Livorno il Telegrafo. A fare, però, emergere tutte le potenzialità della soluzione, fu la crisi che coinvolse nel 1981 due stabilimenti della Richard Ginori: quello di

Laveno, in provincia di Varese, e quello di Livorno.

La Richard Ginori fu fondata nel 1735 dal marchese Carlo Ginori e nei suoi quasi tre secoli di vita ha cambiato diverse volte l'assetto proprietario.

Nel 1951, la Società Ceramica Italiana, toccò il suo picco massimo. Nonostante la durezza delle condizioni di lavoro, lo straordinario sviluppo dell'industria ceramica aveva richiamato negli anni molti abitanti dalle cittadine vicine.

Dopo aver toccato il punto massimo, dalla seconda metà degli anni Cinquanta iniziò il declino delle ceramiche di Laveno con chiusura di uno stabilimento, casse integrazioni e la messa in liquidazione dello stabilimento di Verbano Boesio.

Si iniziò così a riflettere su come risolvere la situazione. Dopo averci riflettuto per qualche settimana, Marcora, ministro dell'industria, prospettò la soluzione cooperativa e a novembre del 1981, annunciò il progetto di legge.

L'accordo prevedeva la cessione dello stabilimento di Verbano alla cooperativa per cinque milioni e mezzo di euro. Allo stesso tempo, in parallelo alla trattativa per la cessione dell'azienda, si lavorava alla costruzione della cooperativa. Il 30 gennaio del 1982 si costituì “Società Ceramica Industriale Cooperativa Verbano” e trovati i fondi per rendere immediato l'inizio della produzione, il primo giugno del 1982, la fabbrica riprese l'attività.

Dai primi anni Novanta, però, la situazione iniziò a cambiare; si esaurì la spinta propulsiva e l'entusiasmo che ne aveva caratterizzato la prima fase fino a quando nel luglio del 1997, dopo 15 anni di attività, la “Società Ceramica Industriale

Cooperativa Verbanò” fu costretta a chiudere.

Il 28 ottobre del 2013 il tribunale di Varese dichiarò fallita la cooperativa.

La Cooperativa Ceramiche Industriali di Livorno, invece, tagliò il nastro che inaugurava il nuovo corso dello stabilimento il 4 ottobre del 1982. Il 15 ottobre venne riavviata la produzione e una volta approvata la legge Marcora si procedette all'acquisto, ma la concorrenza con cui confrontarsi era fatta da gruppi multinazionali molto più forti di una piccola cooperativa di provincia e nel 2000 la cooperativa venne messa in liquidazione.

L'Italia è una storia fatta di successi e fallimenti. I fallimenti sono dipesi da inesperienza, approssimazione o il continuare della crisi che aveva investito la società oggetto di buyout. Nella maggior parte dei casi, poi, la capacità di rimanere sul mercato è dipesa dal settore in cui la cooperativa era attiva: hanno quindi avuto più successo quelle che operavano nel terziario rispetto a quelle industriali. Tale evidenza è dovuta essenzialmente alla diversa necessità di capitale dei due settori. Il settore industriale, infatti, richiede investimenti elevati che spesso sono difficilmente sostenibili visti i limitati mezzi finanziari a disposizione. Quindi si potrebbe pensare che la costituzione di una cooperativa di produzione e lavoro è adatta nelle situazioni in cui il fattore lavoro è prevalente rispetto al fattore capitale. Tuttavia, tale deduzione lascia il tempo che trova dal momento che, a seguito dei successivi interventi legislativi, si è cercato di aumentare le disponibilità finanziarie

a disposizione delle cooperative che rispettano determinati requisiti.

2.4 – EVOLUZIONE NORMATIVA DEL WBO

Come già detto, in Italia, il workers buyout è un fondamentale strumento di risposta ad una situazione di crisi. Il numero delle operazioni è aumentato in modo esponenziale negli ultimi anni e così si salvano posti di lavoro e professionalità. Ciò è stato possibile anche grazie all'intervento del Legislatore, che non solo ha riconosciuto e disciplinato il fenomeno, ma è anche intervenuto disponendo importanti misure agevolative, con la conseguente costituzione di società cooperative.

Un primo riconoscimento normativo dell'istituto del WBO venne già nel 1985, nell'ambito della c.d. Legge Marcora (L. 49/1985), un provvedimento che nasceva nel pieno mondo della cooperazione, in quanto andava a disciplinare (in parte ancora oggi) i fondi cooperativi per lo sviluppo e la promozione. Al titolo I, articoli 1-13 (“Istituzione e funzionamento del fondo di rotazione per la promozione e lo sviluppo della cooperazione”) la Legge istituisce e disciplina il funzionamento del Fondo di rotazione per la promozione e lo sviluppo della cooperazione denominato Foncooper, istituito presso la Sezione Speciale per il Credito alla Cooperazione, costituita presso la Banca Nazionale del Lavoro, che eroga prestiti a basso interesse, per finanziare i progetti cooperativi. Il titolo II, articoli 14-19 (“Istituzione e funzionamento del fondo speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli di

occupazione”) a sua volta regola il Fondo speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli di occupazione, che è utilizzato da società finanziarie del settore cooperativo per partecipare al capitale sociale delle cooperative di produzione e lavoro operanti in tutti i settori economici. Al fine di salvaguardare e incrementare l'occupazione, mediante lo sviluppo di PMI costituite nella forma di società cooperativa o di piccola società cooperativa, incluse quelle costituite nella forma di cooperativa sociale, appartenenti al settore di produzione e lavoro, il Ministero dell'Industria, del commercio e dell'artigianato partecipa così al capitale sociale di società finanziarie appositamente costituite, utilizzando allo scopo le disponibilità del Fondo stesso. Con le risorse apportate, le società finanziarie possono assumere partecipazioni temporanee di minoranza nelle cooperative, con priorità per quelle costituite da lavoratori provenienti da aziende in crisi, nonché concedere alle cooperative stesse finanziamenti e agevolazioni finanziarie in conformità alla disciplina comunitaria in materia, per la realizzazione di progetti di impresa. Le società finanziarie possono, inoltre, svolgere attività di servizi e di promozione ed essere destinatarie di fondi pubblici.

L'intervento previsto dal Titolo I (art. 1) riguarda l'erogazione di finanziamenti a tasso agevolato per le cooperative che realizzino programmi di investimento finalizzati ad aumentare la produttività, l'occupazione e la manodopera attraverso l'incremento e/o l'ammodernamento dell'apparato produttivo, dei servizi tecnici, commerciali e amministrativi dell'impresa, del settore distributivo e del prodotto

stesso. Il Titolo II (art. 17) prevede il finanziamento a fondo perduto ad una società finanziaria che utilizza tali fondi per assumere partecipazioni in cooperative di produzione e lavoro costituite tra lavoratori espulsi dal circuito produttivo.

I due interventi previsti dalla legge 49/1985 rispettivamente nel Titolo I e nel Titolo II costituiscono, quindi, nella loro configurazione originaria due approcci distinti. Il primo ha un'impostazione strettamente creditizia, mentre il secondo, essendo rivolto a favorire il processo di start-up di una nuova cooperativa in grado di modificare lo stato di crisi occupazionale preesistente, prescinde dalla dimensione patrimoniale in essere al momento della domanda e riguarda prevalentemente la validità del progetto industriale.

Il secondo strumento normativo utile per la nascita di un WBO è la legge 223/1991 ("Norme in materia di cassa integrazione, mobilità, trattamenti di disoccupazione, attuazione di direttive della Comunità europea, avviamento al lavoro ed altre disposizioni in materia di mercato del lavoro") che permette ai dipendenti di un'impresa in crisi di mettersi in proprio chiedendo all'INPS l'anticipazione dell'indennità di mobilità e versarla a titolo di capitale sociale. Si dichiara all'art. 7, comma 5 che:

«i lavoratori in mobilità che ne facciano richiesta per intraprendere un'attività autonoma o per associarsi in cooperativa in conformità alle

norme vigenti possono ottenere la corresponsione anticipata dell'indennità [...] detraendone il numero di mensilità già godute».

Possono farne richiesta i lavoratori iscritti nelle liste di mobilità, quelli che hanno un contratto a tempo indeterminato e un'anzianità aziendale minima di 12 mesi, di cui almeno la metà effettivamente prestato. La somma erogata è esente da tassazione.

Successivamente, la Legge 5 marzo 2001, n. 57 (Legge Marcora II, "Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati") ha riformato all'art. 12, la Legge Marcora, a seguito di una Sentenza dell'Unione europea secondo la quale la Legge n. 49/85 violava le regole della concorrenza e che determinò la sospensione temporanea della Legge Marcora, verso la fine degli anni '90 del secolo scorso. La Legge di riforma limitò di conseguenza, in primo luogo, il finanziamento di un workers buyout da parte dello Stato portandolo entro il limite del rapporto 1:1 fra quanto versato dallo Stato e quanto versato dai lavoratori (era di 3:1) e prevedendo che tale finanziamento dovesse essere restituito dai dipendenti entro 7/10 anni (inizialmente era a fondo perduto). La Legge n. 57/01, consente inoltre al WBO di avere un socio finanziatore (che può essere una persona giuridica, una cooperativa o un'altra entità avente "interessi finanziari", anziché mutualistici) come membro della cooperativa per tutta la durata dell'investimento. Ciò consente anche ai consorzi finanziari di partecipare al processo decisionale e alla gestione delle

cooperative finanziate. La Legge n 57/01, prevede poi che il Ministro dell'Industria, del commercio e dell'artigianato stabilisce le procedure di partecipazione al capitale sociale delle società finanziarie appositamente costituite nonché le modalità di riparto delle risorse, le condizioni ed i limiti delle partecipazioni e abroga gli articoli 3, 5, 6, 14, 15, 16, 18 e 19, della Legge n. 49/85. Modifica inoltre gli articoli 1 e 17 della stessa Legge.

Ma la fase probabilmente più importante di questo lungo percorso normativo è quella segnata dall'approvazione del D.L. 145/2013, coordinato con la legge di conversione 9/2014 e rubricato come “Misure per favorire la risoluzione di crisi aziendali e difendere l'occupazione”. Questo provvedimento, all'articolo 11, comma 2, contiene un nuovo importante sostegno nei confronti del movimento cooperativo per quanto concerne il fenomeno WBO. Il testo sancisce che:

“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”.

Al comma 3, il medesimo articolo stabilisce, inoltre, che l'atto di aggiudicazione dell'affitto o della vendita a tali società cooperative costituisce il presupposto della corresponsione anticipata dell'integrazione dell'ASpI nel caso in cui la cooperativa

sia costituita da lavoratori che ne abbiano fatto richiesta ai sensi dell'articolo 7, comma 5, L. 223/1991. Le somme corrisposte a titolo di anticipazione dell'indennità salariale sono cumulabili con la corresponsione dei contributi a fondo perduto, ex articolo 17, L. 49/1985, erogati dal fondo Foncooper.

I lavoratori, pertanto, possono apportare direttamente nel capitale sociale di una nuova cooperativa l'indennità di mobilità cui hanno diritto, senza attendere che vi sia il licenziamento.

Il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 4 dicembre 2014 (Nuova Marcora), dispone all'art. 6, un nuovo regime di aiuto finalizzato a promuovere la nascita e lo sviluppo di società cooperative di piccole e medie dimensioni.

Tale intervento si affianca a quello previsto dalla Legge 49/85 prevedendo la concessione di un finanziamento agevolato alle società cooperative nella quali le società finanziarie partecipate dal Ministero dello sviluppo economico, Soficoop sc e CFI Scpa, hanno assunto delle partecipazioni ai sensi della predetta legge Marcora.

L'intervento agevolativo prevede, quindi, che il finanziamento agevolato a favore delle società cooperative si affianchi alla partecipazione delle predette società finanziarie ai sensi della legge Marcora, al fine di assicurare al "piano d'impresa" delle società cooperative un'adeguata ed equilibrata copertura finanziaria, sia in termini di mezzi propri sia di indebitamento a medio lungo termine.

In considerazione della complementarità esistente tra i due interventi, lo stesso decreto 4 dicembre 2014 prevede che il finanziamento agevolato venga concesso dalle stesse società finanziarie partecipate dal Ministero dello sviluppo economico a cui è affidata l'attuazione degli interventi nel capitale proprio ai sensi della legge Marcora.

I finanziamenti agevolati sono concessi al fine di sostenere:

- sull'intero territorio nazionale, la nascita di società cooperative costituite, in misura prevalente, da lavoratori provenienti da aziende in crisi, di società cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381 e successive integrazioni e modificazioni e di società cooperative che gestiscono aziende confiscate alla criminalità organizzata;
- nei territori delle Regioni del Mezzogiorno, oltre a quanto previsto al punto precedente, lo sviluppo o la ristrutturazione di società cooperative esistenti.

Con Decreto Direttoriale 16 aprile 2015 sono stati definiti gli aspetti operativi per la presentazione e la valutazione delle domande, la concessione e l'erogazione delle agevolazioni e lo svolgimento del monitoraggio delle iniziative agevolate nonché le modalità di regolamentazione dei rapporti tra il Ministero dello sviluppo economico e le società finanziarie a cui è affidata la gestione dell'intervento.

La misura in esame (Nuova Marcora) è stata rifinanziata dalla legge di bilancio 2017 (legge n. 232/2016) la quale, all'art.1, comma 74 incrementa il Fondo per la crescita sostenibile di cui al D.L. n. 83/2012 di 5 milioni di euro per l'anno 2017 e di 5 milioni di euro per l'anno 2018 destinandoli all'erogazioni di finanziamenti agevolati a favore di società cooperative costituite da lavoratori di aziende in crisi, di cooperative sociali e di cooperative che gestiscono aziende confiscate alla criminalità organizzata, nonché allo sviluppo e il consolidamento di società cooperative ubicate nelle regioni del Mezzogiorno.

Infine, la legge di bilancio per il 2018 (legge n.205/2017, Sezione II) dispone un rifinanziamento di 2 milioni di euro per il 2018 dell'autorizzazione di spesa concernente misure per l'accelerazione della procedura di liquidazione coatta amministrativa degli enti cooperativi di cui alla legge n. 400/1975.

CAPITOLO 3 - LA REALIZZAZIONE DI UN WBO

3.1 – LE MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO

Nata come forma di occupazione e autogestione di fabbriche, il WBO ha inizialmente conosciuto numerosi casi di successo negli Stati Uniti. Negli ultimi anni il WBO ha sperimentato un'importante crescita anche al di fuori degli Stati Uniti, dapprima in Argentina sotto forma spontanea nel periodo successivo alla grande crisi da svalutazione del pesos nel 2001 e alla conseguente chiusura di numerose fabbriche; successivamente, anche in Europa.

In ambito statunitense e nei paesi di tradizione anglosassone, il WBO fa leva sullo strumento dell'Employee Stock Option Plan (ESOP), mentre nel contesto italiano e argentino, per le operazioni di WBO si fa generalmente ricorso alle società cooperative.

3.1.1 – Il funzionamento di un ESOP

Il WBO ha avuto più frequente applicazione e conosce una regolamentazione più avanzata negli Stati Uniti. In ambito statunitense, il WBO è in grado di fare leva sullo strumento dell'Employee Stock Option Plan (ESOP), procedura mediante la quale i soci dell'impresa cedono ai propri dipendenti la proprietà di quote della medesima impresa, che vengono conferite in un apposito trust: ciò permette la compartecipazione dei dipendenti agli utili dell'impresa e, in questo modo,

consente di allineare ulteriormente gli interessi dei dipendenti al buon andamento dell'impresa¹³.

Lo schema degli ESOP si articola in alcune fasi:

- i dipendenti, soggetti promotori, hanno l'obiettivo di acquisire la società bersaglio (Target), cioè l'azienda stessa in cui lavorano;
- i dipendenti creano una nuova società, la Newco, versando delle quote;
- la Newco si indebita presso un Istituto Bancario e costituiscono un E.S.O (Employee Stock Ownership), cioè lo "strumento che prevede la costituzione da parte di un'impresa del trust, in cui essa apporterà delle azioni di nuova emissione o dei fondi per l'acquisto di azioni già esistenti"¹⁴;
- l'E.S.O. si indebita a sua volta e investe la somma presa a prestito nel capitale della Newco, che allo stesso tempo garantisce il debito contratto dall'E.S.O.;
- la Newco, disponendo dei mezzi finanziari e liquidità, può acquisire la Target company. La Newco si impegnerà a restituire la somma richiesta in prestito per costituire il fondo e, generalmente, il contributo versato è tale

¹³ DI TOMASO E., "Il workers buyout: I dipendenti salvano l'azienda", in "Quotidiano del Diritto, Il Sole 24 ore", 20 novembre 2014

¹⁴ SATTIN F., PANCAMO M., "Employee Buy Out, i dipendenti partecipano all'azionariato dell'impresa", in amministrazione & Finanza, n.15-16, 2005, p.6.

da coprire l'onere che l'ESOP deve sopportare per il pagamento degli interessi ed il rimborso del debito.

Gli E.S.O.P. operano, quindi, attraverso fondi fiduciari (trust) istituiti dall'azienda per detenere titoli e altri investimenti dei dipendenti finché questi non lasciano l'azienda. Le azioni acquisite dall'ESOP sono attribuite ai singoli dipendenti secondo criteri percentuali che tengono conto sia dello stipendio che dell'anzianità di servizio del partecipante.

La contribuzione al fondo è a carico del solo datore di lavoro, per cui i lavoratori non devono versare parte della loro retribuzione. In questo caso, essi non corrono alcun rischio dell'operazione, il quale, invece, è assunto dall'ESOP. Quest'ultimo è dunque alimentato dai contributi versati dall'azienda e la pensione dipenderà dal valore capitalizzato di questi contributi.

La società Newco, nel frattempo, verserà contributi in denaro al Piano per consentire il rimborso del prestito. Una volta ripagato il prestito, un numero di azioni uguali alla percentuale di prestito ripagato in quel determinato anno, viene assegnato ai conti titoli dei lavoratori. Se il piano non acquisisce risorse finanziarie a debito, quando le azioni o il denaro vengono versati al piano, le azioni vengono subito assegnate ai conti titoli dei lavoratori, proporzionalmente alla loro retribuzione. Grazie alla costituzione dell'E.S.O., i lavoratori saranno compensati dal valore delle azioni acquistate tramite il fondo.

La gestione del fondo spetta agli Employee Stock Ownership Trusts (ESOTs). Tramite l'utilizzo della forma di fondo fiduciario (trust), l'ESOP permette di delegare il controllo delle azioni che detiene. Il soggetto fiduciario esercita il diritto di voto, mentre i lavoratori sono i beneficiari finanziari del fondo. Con l'ESOP, l'acquisto è normalmente finanziato attraverso il debito, ma il debito è ripagato con importi deducibili dalle tasse.

L'indebitamento è imputato a due soggetti diversi, la Newco e l'ESOP, e l'intera operazione gode di un alto livello di risparmio fiscale, che rappresenta uno dei principali motivi del successo degli ESOP. La cessione di quote aziendali ai dipendenti è deducibile a fini fiscali fino ad una certa soglia e gli utili derivanti dalle quote detenute dall'ESOP sono esenti da imposta: inoltre, allorché il trust attraverso il quale si sostanzia l'ESOP ottiene un finanziamento al fine di acquistare ulteriori azioni (come nel caso in cui l'ESOP decida di procedere ad un Employee Buy-Out), le somme utilizzate al fine di restituire il finanziamento saranno deducibili. Quindi, benefici fiscali, i quali, a loro volta, generano benefici finanziari, in quanto, permettendo alla società di godere di un maggiore cash flow, aumentano la sua capacità di accedere a finanziamenti.

Ricapitolando: un ESOP è un trust che prende in prestito il denaro da un istituto finanziario, al fine di acquistare le azioni a nome dei dipendenti dell'impresa.

L'Esop rappresenta un'attraente alternativa alla vendita ad attori esterni, specialmente quando si desidera che il controllo dell'attività rimanga all'interno di un gruppo specifico di dipendenti. Quindi la società conserva la sua esistenza in modo separato ed autonomo, ottenendo come risultato una maggiore stabilità sociale. I lavoratori che hanno prelevato l'azienda ben conoscono il valore patrimoniale della stessa e questo non può che incidere positivamente sulla produttività oltre a rinsaldare il senso di appartenenza. I vantaggi del ricorso allo strumento partecipativo sono anche questi: maggiore coinvolgimento dei dipendenti, più motivazione e più produttività per l'impresa.

3.1.2 – Il funzionamento di una cooperativa

Nel contesto italiano, in assenza dello strumento dell'ESOP, per le operazioni di WBO si fa generalmente ricorso alle società cooperative.

La pratica del WBO può definirsi come un'operazione di asset sale. L'asset sale prevede la costituzione di una nuova società definita come newco¹⁵ che acquista il patrimonio e le attività (non le azioni) della società target, solitamente in stato di crisi¹⁶, senza però procedere alla fusione delle due. L'acquisto può interessare la

¹⁵ Nella quasi totalità delle operazioni di WBO la newco prende le forme di una cooperativa di lavoro. Per questo motivo prende il nome di nwecoop.

¹⁶ Lo strumento del workers buyout può essere utilizzato anche qualora l'impresa non versi in uno stato di crisi, ma per motivi di passaggio generazionale. Tale strumento permette all'impresa di sopravvivere mantenendo la propria identità. L'imprenditore in questo caso non si trova costretto a vendere la sua impresa ad un concorrente o a cercare di quotarsi sul mercato. Da questo punto di vista il WBO è fortemente assimilabile agli ESOPs.

totalità dell'azienda o un ramo di essa. Il metodo dell'asset sale si rinforza di alcune particolarità quando a metterlo in atto sono gli stessi lavoratori della società target. Di fatto, la newco è costituita nella forma giuridica di una società cooperativa di lavoro generando in questo modo una serie di cambiamenti sostanziali rispetto alla precedente forma organizzativa.

Lo schema di funzionamento dell'operazione di workers buyout è, quindi, imperniato attorno alla costituzione di una cooperativa da parte dei lavoratori.

Il capitale è costituito, prevalentemente, attraverso il versamento di quote di capitale di rischio, l'investimento da parte di investitori istituzionali, di società finanziarie, di fondi mutualistici. Inoltre, si ricorre all'indebitamento presso banche. Con le medesime forme di finanziamento, i lavoratori acquistano l'azienda in questione o una parte di essa. Solo quando la nuova impresa riprenderà a camminare sulle proprie gambe, gli investitori istituzionali si ritirano, disinvestendo. Il debito contratto nei loro confronti e i relativi interessi potranno essere rimborsati attraverso la nuova capacità acquisita dall'azienda di produrre denaro liquido, oppure, con la vendita di alcuni beni o di alcune quote sul mercato.

La cooperativa può essere definita come una “associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare i loro bisogni e le aspirazioni economiche,

sociali e culturali attraverso un'impresa di proprietà comune e democraticamente controllata”¹⁷.

Nel nostro ordinamento, la cooperativa è, innanzitutto, disciplinata dall'art. 45 della Costituzione Italiana:

“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. 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”.

Analizziamo il significato di quest'ultima espressione.

“Società” vuol dire impresa gestita da un gruppo di soci imprenditori, e formata da almeno tre persone. Non esiste un limite massimo: il principio della “porta aperta” sancisce che l'ammissione o l'esclusione del socio non comportano modifiche all'atto costitutivo. Lo statuto stabilisce i requisiti e la procedura di ammissione dei soci, secondo criteri non discriminatori. Il numero dei soci in una cooperativa contribuisce a determinare la scelta del modello societario di riferimento.

¹⁷ Definizione di ICA – International Cooperative Alliance

“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” vuol dire che 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 propria 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.

I valori di riferimento di una cooperativa sono la mutualità, la solidarietà, la democrazia e il pluralismo. Tali valori sono perseguiti e concretizzati attraverso una serie di principi cooperativi:

- Una testa un voto. Partendo dal presupposto che la cooperativa è l’unica forma imprenditoriale che non consente la concentrazione in poche mani della proprietà di una società, il voto del socio in assemblea è sempre uguale a uno, qualunque sia la quota di capitale posseduta;

- 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 della cooperativa (di lavoro) 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 che gli utili siano parzialmente detassati a condizione che siano reinvestiti per lo sviluppo della cooperativa stessa;
- La porta aperta. Chiunque abbia i requisiti previsti dallo statuto e condivida i principi mutualistici della cooperativa può chiedere di farne parte ed essa deve accettare tale richiesta purché sia in grado di soddisfare il bisogno di lavoro o di servizio. Per questo la cooperativa viene definita una società a struttura aperta;
- La solidarietà intergenerazionale. La cooperativa alimenta un circuito virtuoso di investimento e innovazione ed il trasferimento delle competenze

e abilità fra soci anziani e giovani, per cui tende a conservarsi nel tempo per le generazioni future;

- 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. Le cooperative hanno diverse missioni. Tra queste vi è anche 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 allo sviluppo e alla promozione della cooperazione.

Nel caso in questione si tratta di cooperative di produzione e lavoro, nate per difendere il lavoratore nel contesto della società industriale. Le cooperative di produzione e lavoro sono volte a collocare il lavoro o i prodotti dei soci cooperatori alle migliori condizioni e a procurare, tramite le attività sociali, vantaggi diretti e immediati all'economia dei singoli soci. L'elemento peculiare delle cooperative di produzione e lavoro è rappresentato dalla particolare natura che connota lo scambio mutualistico tra i soci e la cooperativa, incentrato nell'attività di lavoro che i soci prestano nell'ambito della cooperativa stessa: il socio, di fatto, incorpora contemporaneamente sia le caratteristiche del lavoratore sia quelle

dell'imprenditore. Tra gli obiettivi di una cooperativa di produzione e lavoro ritroviamo, quindi, quello di creare un ambiente lavorativo migliore senza prevaricazione padronale e quello di prendere insieme le decisioni in quanto tutti i lavoratori sono co-imprenditori. Con la cooperativa si ha, in sostanza, la possibilità di proseguire l'attività dell'impresa entrata in crisi dando più importanza alle persone rispetto ai risultati e creando un ambiente più collaborativo che competitivo.

Queste imprese ad alta intensità di lavoro possono quindi reggere perché il loro obiettivo non è la massimizzazione del profitto del capitale investito, ma è una redditività del capitale investito che si misura in un posto di lavoro sicuro, in uno stipendio certo e in reddito da reinvestire in innovazione e miglioramento dell'azienda. Attraverso la collaborazione del sistema cooperativo con gli istituti di credito disposti a sostenere un nuovo modello imprenditoriale, il workers buyout potrebbe diventare la soluzione perfetta per attenuare le conseguenze negative derivanti dalla chiusura di aziende e dal licenziamento dei lavoratori.

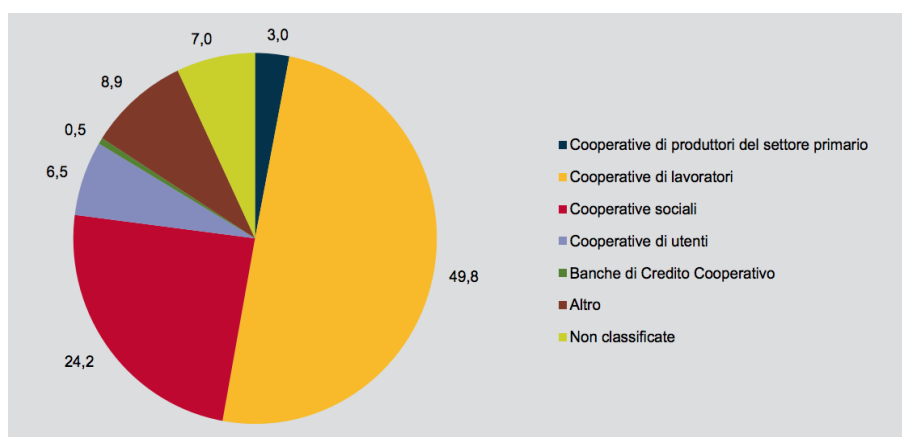
Per avere un quadro chiaro circa l'importanza della cooperazione in Italia, possiamo riportare alcuni dati estrapolati dal primo rapporto sul sistema cooperativo nato nell'ambito di una convenzione di ricerca tra l'Istituto nazionale di statistica e

l'European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse), presentato a Roma il 25 Gennaio 2019.

Secondo tale ricerca, prendendo come anno di riferimento il 2015, le 59.027 cooperative attive hanno occupato, in termini di posizioni lavorative in media annua¹⁸, 1,2 milioni di addetti, 33 mila lavoratori esterni¹⁹ e 11 mila lavoratori in somministrazione, pari al 7,1 per cento dell'occupazione totale delle imprese.

Le cooperative hanno generato un valore aggiunto (VA) di 28,6 miliardi di euro, pari al 4,0 per cento del VA delle imprese.

La cooperazione di lavoro registra il maggior numero di imprese.



Fonte: Elaborazioni su dati Istat e Ministero dello sviluppo economico (Istat, Rapporto di ricerca "Struttura e performance delle cooperative italiane anno 2015")

¹⁸ Si ha una posizione in media annua pari ad "1" quando risultano lavorate tutte le settimane dell'anno.

¹⁹ Sono classificati come personale esterno le seguenti tipologie di lavoratori: i) gli amministratori non soci, ii) i collaboratori aventi contratto di collaborazione sotto forma di un contratto a progetto e iii) altri lavoratori esterni (i prestatori di lavoro occasionale di tipo accessorio (voucher), gli associati in partecipazione che risultano iscritti alla gestione separata Inps, i lavoratori autonomi dello sport e spettacolo per i quali l'impresa versa i contributi all'ex-ENPALS).

Anche i dati sugli occupati confermano il peso delle cooperative di lavoratori: quattro addetti su dieci sono occupati in cooperative di lavoro.

Inoltre, è un fenomeno resiliente nella crisi. La ricerca ha evidenziato come la reazione delle cooperative alla crisi economica sia stata diversa rispetto a quella delle altre imprese: le cooperative hanno mantenuto inalterati, se non addirittura aumentati, i livelli produttivi e occupazionali al fine di garantire il soddisfacimento dei bisogni dei propri soci.

In questi anni si osserva infatti un trend crescente: se le cooperative nel 2007 erano 50.691, nel 2011 sono diventate 56.946 (+12,3 punti percentuali rispetto al 2007), fino a toccare quota 59.027 nel 2015 (+3,7 punti percentuali rispetto al 2011, +16,4 punti percentuali rispetto al 2007). Questa crescita oltre ad essere anticiclica è ancor più significativa se si tiene conto che, nello stesso periodo, il numero delle altre imprese in Italia ha avuto un andamento negativo (-3,2 punti percentuali).

Il dato risulta, inoltre, ancora più interessante alla luce dell'incremento registrato per i dipendenti superiore anche all'aumento del numero di cooperative: +17,7 punti percentuali contro una flessione delle "altre imprese" di 6,3 punti percentuali.

3.2 – I SOGGETTI COINVOLTI

Oggi un WBO è il risultato di un iter complesso nel corso del quale un'azienda in crisi (e non le sue azioni, come negli ESOP,) viene acquisita dai dipendenti, trasformata in cooperativa, riorganizzata e messa in condizione di riprendere

l'attività su una base di efficienza, usufruendo delle agevolazioni e dell'assistenza previste dalla normativa, alla cui attuazione concorrono i lavoratori, il mondo cooperativo e lo Stato.

I lavoratori

I lavoratori sono i soggetti più motivati al conseguimento del risultato. Le motivazioni che possono condurli a prendere una decisione di questo tipo possono essere diverse: nella maggior parte dei casi, si attivano per anticipare la chiusura dell'azienda in cui sono impiegati o a fronte di un licenziamento di parte dei lavoratori a causa di una riduzione nella domanda o della necessità di diminuire la produzione. La motivazione è talmente alta che spesso, nei primi periodi, sono disposti ad accettare sacrifici quali riduzione della retribuzione e ore di straordinario non pagate pur di salvaguardare i posti di lavoro. Si tratta di un passaggio delicato ma anche inevitabile, in quanto i soggetti passano dall'essere lavoratori dipendenti a soci amministratori.

Ai lavoratori è chiesto un sacrificio non indifferente in quanto sono loro che devono iniziare a finanziare l'operazione²⁰. Le forme di finanziamento sono sostanzialmente tre:

²⁰ Devono essere i primi a credere all'operazione, non devono cioè essere mossi dalla sola paura di perdere il posto di lavoro. Se non dimostrano questa volontà difficilmente riceveranno aiuti finanziari da altri investitori.

- L'utilizzo del *Trattamento Fine Rapporto* (TFR). Con lo scopo di permettere una miglior capitalizzazione delle nuove società cooperative, il legislatore ha previsto la possibilità di sottoscrivere il capitale sociale anche mediante l'utilizzo del trattamento di fine rapporto (TFR) del lavoratore accantonato presso l'impresa in crisi. Nel caso in cui il datore di lavoro sia insolvente, l'articolo 2 della Legge 297 del 29 maggio 1982 ha istituito un fondo denominato "Fondo di garanzia per il trattamento di fine rapporto" che interviene in questa circostanza erogando il TFR spettante al lavoratore tramite l'INPS;
- Utilizzo dell'*indennità di mobilità* e della *Cassa integrazione guadagni straordinari* (CIGS). L'indennità di mobilità è stata introdotta mediante la L. 223/1991, art.7.

“[...] 5. I lavoratori in mobilità che ne facciano richiesta per intraprendere un'attività autonoma o per associarsi in cooperativa in conformità alle norme vigenti possono ottenere la corresponsione anticipata dell'indennità nelle misure indicate nei commi 1 e 2, detraendone il numero di mensilità già godute. [...]Le somme corrisposte a titolo di anticipazione dell'indennità in mobilità sono cumulabili con il beneficio di cui all'articolo 17 della legge 27 febbraio 1985, n. 49. Con decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro del Tesoro, sono determinate le modalità per la restituzione nel caso in cui il lavoratore, nei

ventiquattro mesi successivi a quello della corrispondente, assuma una occupazione alle altrui dipendenze nel settore privato o in quello pubblico, nonché le modalità per la riscossione delle somme di cui all'articolo 5, commi 4 e 6.”

La legge sopra citata permette al lavoratore l'anticipazione totale di questo ammontare nel caso in cui si voglia costituire un'operazione di WBO.

Anche la CIGS è corrisposta al lavoratore nel caso di sospensione della prestazione di lavoro, impossibilità nello svolgimento del lavoro o nel caso in cui il lavoratore sia forzato a svolgere un'attività part-time;

- Inoltre, i lavoratori possono utilizzare i propri risparmi o richiedere finanziamenti a banche o istituti di credito. Quest'ultima opzione, a causa del contesto aziendale in cui si trova la società target, risulta particolarmente difficile fintantoché la newco non sia stata finanziata da altri operatori.

Il mondo cooperativo

Le centrali cooperative, presenti con sedi territoriali quasi in ogni provincia e collegate ai rispettivi fondi mutualistici, rappresentano un altro elemento importante per il successo del WBO.

Le più importanti sono: Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (Legacoop), Confederazione Cooperative Italiane (Confcooperative) e Associazione Generale Cooperative Italiane (AGCI).

I lavoratori possono accedere, attraverso queste federazioni, ad una serie di servizi tecnici e professionali. L'attività di assistenza è di importanza determinante già nelle fasi iniziali del recupero e continua in quelle successive in collaborazione con le società finanziarie, ma anche in modo autonomo con modalità complementari.

In particolare, però, le centrali cooperative finanziano la nuova cooperativa di lavoro attraverso capitale di debito o di rischio. Il finanziamento avviene mediante i c.d. fondi mutualistici che fanno capo alle diverse centrali cooperative. Così, ad esempio, Legacoop gestisce il fondo chiamato Coopfond, Confcooperative gestisce il Fondo sviluppo e AGCI il Generalfond.

I Fondi Mutualistici sono uno strumento fondamentale per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Sono alimentati attraverso il versamento del 3% degli utili realizzati dalle cooperative e dai patrimoni residui delle cooperative poste in liquidazione e l'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, 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.

Come già detto, molto spesso i Fondi Mutualistici operano, soprattutto in fasi successive a quella del recupero, in partnership con la società Cooperazione Finanza Impresa: 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.

Promuovono inoltre l’internazionalizzazione dell’impresa cooperativa e creano strumenti finanziari in grado di accompagnare le strategie di sviluppo settoriale delle imprese cooperative. Tale attività molto spesso viene svolta in collaborazione con altri partners, con particolare riferimento agli istituti di credito e alle banche.

Prendendo a riferimento Coopfond, i suoi obiettivi sono:

- Sostenere gli interventi finalizzati al consolidamento delle realtà imprenditoriali del mezzogiorno selezionando i progetti più qualificati nonché delle aree a più basso insediamento cooperativo;
- Promuovere l’internazionalizzazione dell’impresa cooperativa;
- Concorrere all’incremento della dimensione media dell’impresa cooperativa, sostenendo tutte le possibili forme d’integrazione;

- Rafforzare o creare strumenti finanziari specializzati e capaci di accompagnare le strategie di sviluppo settoriale delle imprese cooperative;
- Moltiplicare le operazioni in collaborazione con altri partner.

Riassumendo, Coopfond agisce secondo tre distinte direttrici:

- Innanzitutto, l'attività principale si realizza attraverso gli interventi rotativi: il Fondo può concedere finanziamenti definendo tempi e modalità di rientro oppure acquisire partecipazioni temporanee nel capitale delle cooperative, per contribuire a sostenere le diverse fasi di vita dell'impresa;
- In secondo luogo, il fondo mutualistico può acquisire partecipazioni stabili in società a partecipazione maggioritaria di cooperative, con l'obiettivo di contribuire a perseguire obiettivi strategici per il movimento cooperativo;
- Infine, attraverso la sezione Promozione attiva, Coopfond può concedere contributi a fondo perduto, fino a un massimo complessivo pari a 2 milioni di euro ogni anno, per iniziative e realtà di particolare rilevanza sociale e importanti per la diffusione dei valori e della cultura cooperativa.

L'attività di Coopfond a sostegno dei WBO si è intensificata a partire dal 2010/2011, con il manifestarsi degli effetti più intensi della crisi economica e ha riguardato, principalmente, realtà di piccole/medie dimensioni.

Fino ad oggi, Coopfond ha approvato 64 progetti, interessando 1.643 lavoratori. I maggior interventi sono stati realizzati in Emilia Romagna.

Numero di interventi per Regione		Interventi per anno	
Abruzzo	1	2008	3
Campania	2	2009	2
Emilia Romagna	23	2010	5
Lazio	3	2011	10
Lombardia	1	2012	8
Marche	4	2013	2
Piemonte	1	2014	6
Sardegna	1	2015	13
Sicilia	4	2016	6
Toscana	12	2017	6
Umbria	4	2018	3
Veneto	8		

Fonte: www.coopfond.it

Come già accennato, Coopfond, soprattutto in questi ultimi anni, ha giocato un ruolo determinante nella nascita di nuovi strumenti finanziari, di cui Legacoop ha inteso dotarsi per sostenere in modo più efficace esigenze specifiche delle imprese associate e rafforzarne così il potenziale competitivo sui mercati.

Degni di nota sono ad esempio i consorzi di garanzia collettiva dei fidi²¹ e in particolare Cooperfidi Italia²².

Tradizionalmente, le PMI del nostro Paese 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

²¹ L. 326/2003.

²² Nata nel 2009 per iniziativa dell'alleanza delle cooperative italiane e sostenuta dalle tre principali centrali cooperative.

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 il consorzio collettivo di garanzia nazionale fidi costituito dal movimento cooperativo (AGCI, Confcooperative e Legacoop). È attivo dal primo Gennaio 2010 ed opera in tutta Italia. Nasce dalla fusione di 9 consorzi fidi regionali.

Cooperfidi Italia eroga a favore degli istituti di credito garanzie a costi contenuti, al fine di consentire alle imprese cooperative di accedere al credito a condizioni agevolate. La garanzia 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 del socio finanziato.

In sostanza l'impresa riceve due finanziamenti: uno da parte della Banca, che si realizza con l'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 un'esposizione della Banca verso l'impresa, ma un'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.

Lo Stato

Come detto, l'organizzazione del WBO è definita dalla l. 49/85 e sue modifiche e integrazioni. All'art. 17, c. 1, essa stabilisce che il MISE vi partecipi direttamente in qualità di socio sovventore²³ di maggioranza; al comma 6 gli demanda di fissare i criteri di ripartizione delle risorse e di stabilire gli strumenti, le norme e le regole²⁴, quindi di esercitare il controllo e di reggere le fila di tutta la procedura²⁵. Il MISE è pertanto l'autorità di vertice che ha il potere e la responsabilità del suo

²³ È attribuita la qualità di "soci sovventori" ai soci che effettuano speciali conferimenti, la cui presenza è stabilita dall'atto costitutivo per la costituzione di fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o il potenziamento aziendale. Tale categoria di soci non è presente nelle società cooperative e consorzi operanti nel settore dell'edilizia abitativa. Legge 31 gennaio 1992, n. 59, Nuove norme in materia di società cooperative, articolo 4 "Soci sovventori".

²⁴ Adempimento assolto nel giro di pochi giorni.

²⁵ Il MISE lo fa in modo semplice ed efficace col tramite delle società finanziarie.

funzionamento, il merito e l'onere finale del successo o del fallimento dell'operazione.

La particolarità di questo sostegno è che non si attua indirettamente, dall'esterno, ma appunto attraverso un coinvolgimento diretto, "da socio" nell'impresa e in modo tale da facilitarne il più possibile il successo adattando il sostegno in modo elastico alle situazioni particolari e alle esigenze concrete. Così il sostegno che è essenzialmente finanziario, non esige, come nei mutui o nei normali prestiti, l'inizio immediato del pagamento degli interessi o delle rate, non stabilisce in modo rigido i tassi di interesse che peraltro sono piuttosto favorevoli. Questa elasticità si esprime efficacemente nel fatto che solo il 25% dei rimborsi deve essere obbligatoriamente effettuato entro il primo quadriennio, per dare tempo di realizzare i progetti e di ottenerne i risultati; il residuo 75% dovrà essere poi rimborsato nei tre anni successivi. Dunque l'elasticità si esprime nella disponibilità ad attendere che l'attività produca entrate sufficienti a consentire i rimborsi e che generi anche utili, da cui attingere il compenso per le proprie sovvenzioni a cui si aggiungerà l'eventuale rivalutazione della quota di partecipazione statale. Le risorse di partecipazione del Ministero, erogate a fronte di programmi di attività delle società finanziarie devono poi essere utilizzati per investimenti unicamente finanziari che garantiscano la loro certa e pronta "liquidabilità" (D. M. 04/04/2001, art. 1, c. 4). Le partecipazioni del Ministero vengono erogate alle società finanziarie in

proporzione alla loro capacità di spesa e al loro “patrimonio netto contabile” (che è misura del loro attivismo e della loro efficienza).

Le società finanziarie sono costituite (l. 49/85, art.16 comma 2) per ricevere dal MISE, che diventa loro socio di maggioranza, le risorse pubbliche del “Fondo Speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli di occupazione”. La loro funzione è di assumere, con quelle risorse, partecipazioni temporanee di minoranza nei WBO secondo le indicazioni del MISE.

In pratica il compito delle società finanziarie consiste nel decidere quali aziende in crisi recuperare e finanziare con le risorse di partecipazione del MISE attenendosi ai suoi criteri e applicando le sue regole. La validità delle proprie scelte si dimostra con la quantità e la qualità dei risultati ottenuti dai WBO costituiti grazie alla propria assistenza. I risultati si misurano in termini di andamento dei bilanci, entità dei dividendi, puntualità nei rimborsi delle rate di mutui e nel pagamento dei dividendi, ecc.. Questi dati arrivano tempestivamente al MISE che, sulla loro scorta, può valutare, informarsi, controllare, intervenire, recedere. Le rate che tornano al fondo dimostrano la validità dell’organizzazione e verranno ridistribuite dal MISE in successive partecipazioni.

La società finanziaria CFI, Cooperazione Finanza Impresa, nasce nel 1986, con l’entrata in vigore della legge Marcora.

Partecipata e vigilata dal Ministero dello Sviluppo Economico, ha lo scopo di promuovere la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative di produzione e lavoro e di cooperative sociali.

Nel capitale di CFI, oltre al Ministero dello Sviluppo Economico, sono presenti Invitalia²⁶, i fondi mutualistici di AGCI, Confcooperative, Legacoop e 325 imprese cooperative.

Nella sua funzione di investitore istituzionale partecipa al capitale sociale delle imprese, eroga finanziamenti finalizzati a piani di investimento e assiste i lavoratori nella fase di elaborazione del piano industriale e nell'avvio della nuova azienda, con l'obiettivo di creare valore, salvaguardare e incrementare l'occupazione.

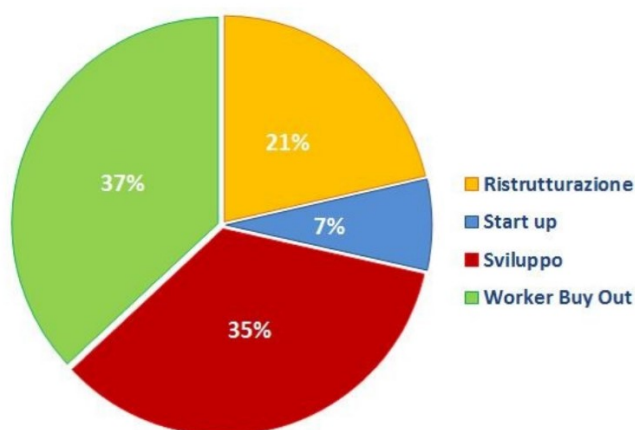
Promuove la nascita, lo sviluppo e il riposizionamento delle imprese impegnate in progetti imprenditoriali con profili economici e finanziari sostenibili, innovativi e socialmente rilevanti e fornisce al management delle aziende partecipate un supporto costante nelle decisioni strategiche e nelle scelte operative.

Dalla sua nascita al 30 Aprile del 2019, CFI ha sostenuto 390 cooperative, permettendo di salvare e creare oltre 19.000 posti di lavoro, e ha consentito la salvaguardia di competenze e professionalità che sarebbero andate perdute, dimostrando non solo di essere un efficiente strumento di politica attiva del lavoro, ma generando anche un ritorno economico per il bilancio dello Stato sia per un

²⁶ Invitalia è l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, di proprietà del Ministero dell'Economia.

minore utilizzo degli ammortizzatori sociali che per una maggiore entrata da imposte ed oneri previdenziali da parte delle nuove imprese e dei lavoratori rioccupati.

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.



Fonte: www.cfi.it

Il 37% degli interventi ha riguardato operazioni di workers buyout. In particolare, nel periodo 2011-2018 CFI ha deliberato 96 interventi a supporto di 65 progetti di WBO che sviluppano un valore della produzione superiore a 280 milioni di euro ed impiegano 1.700 addetti.

3.3 – LE FASI DEL WBO

Prima di procedere a descrivere quali siano i passaggi utili per realizzare un WBO, è bene sottolineare che ogni WBO è unico, per cui esiste un modello che poi si declina in molte variabili e che trova piccole differenze in passaggi, in tempistiche, in compagini sociali coinvolte.

Ad una prima analisi, possiamo dire che esistono quattro passaggi nodali, imprescindibili, senza i quali un WBO non può partire e che presentano momenti delicati e passaggi che vanno curati con competenza ed esperienza:

- Step 1. Innanzitutto è importante individuare con precisione la propria idea imprenditoriale e, quindi, in questa prima fase occorre domandarsi se esiste un mercato di riferimento, qual è il fabbisogno finanziario, chi è coinvolto nell'idea e quindi il gruppo di soci lavoratori necessario per la sostenibilità economica, quali sono i punti di forza e di debolezza del prodotto che si vuole proporre al mercato;
- Step 2. Se alle domande della fase 1 è stato possibile dare risposte convincenti ed esaustive, è possibile passare alla seconda fase, che permette di costituire la cooperativa, individuando la compagine sociale e un presidente, e di approfondire la possibilità di avere fondi a disposizione;
- Step 3. È forse il passaggio più delicato. In questa terza fase la cooperativa è presente e i fondi sono a disposizione: bisogna procedere ad acquisire la vecchia azienda, o un pezzo di essa, per poi ripartire concretamente con

l'attività lavorativa, ma è anche importante capire con chi bisogna interfacciarsi, chi sono gli interlocutori, quali sono le condizioni che vengono proposte o addirittura imposte;

- Step 4. È la fase in cui i dipendenti diventano imprenditori, quella che conclude l'iter e permette di iniziare a lavorare.

Quella appena descritta è una rappresentazione sintetica e schematica dei passaggi fondamentali. In realtà, la realizzazione di un progetto di workers buyout è molto più complessa e vede coinvolti una serie di attori, aventi interessi diversi e in contrasto tra loro²⁷.

L'accordo sindacale

L'accordo sindacale è il primo fattore che consente ai soci lavoratori di dare vita al nuovo progetto imprenditoriale, in quanto risolve il problema degli esuberanti e, soprattutto, consente di evitare l'applicazione dell'art. 2112 del codice civile che, occupandosi del "Mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento d'azienda"²⁸, recita:

²⁷ La ricostruzione delle varie tappe è stata resa possibile grazie alle informazioni reperibili sui siti ufficiali di Legacoop, C.F.I e dalle testimonianze di varie aziende protagoniste di tale fenomeno.

²⁸ Descrivendo il trasferimento d'azienda "qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato ivi compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda".

“il rapporto di lavoro continua con il cessionario ed il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano”.

Inoltre, lo stesso articolo stabilisce che cedente e cessionario siano obbligati in solido “per tutti i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento”.

In tal contesto, l’accordo sindacale disattiva le disposizioni previste dal codice civile in tema di trasferimento di azienda ed esclude ogni responsabilità e solidarietà per i crediti vantati a qualsiasi titolo dai dipendenti dell’azienda in crisi, relativi al precedente rapporto lavorativo.

Da un punto di vista pratico, quindi, la prima fase di nascita di un workers buyout prevede che l’azienda in crisi contatti, preliminarmente, il Sindacato. Si avvia, di conseguenza, un confronto tra lavoratori, Sindacato e Legacoop regionale, nel quale si cerca di valutare la possibilità di riavviare l’attività in forma cooperativa, di capire la causa della crisi della vecchia azienda e la sua attuale situazione, di comprendere la reale disponibilità dei dipendenti a prendere parte all’iniziativa.

Elaborazione del business plan

Il progetto imprenditoriale futuro viene descritto, sia qualitativamente che quantitativamente, all’interno di un business plan, che viene redatto dagli stessi lavoratori promotori dell’operazione, insieme ai consulenti, e dagli operatori dei fondi mutualistici. Quest’ultimi, in particolare, approfondiscono gli aspetti del progetto e ne valutano la ragionevolezza finanziaria ed economica, effettuando una

vera e propria analisi SWOT²⁹ e verificando la continua presenza di clienti e fornitori della società in crisi³⁰.

Nel documento occorre, inoltre, evidenziare le cause che hanno condotto alla crisi e le azioni che si intende intraprendere per risanare l'azienda, prestando molta attenzione a questa fase, in quanto gli errori compiuti in sede di identificazione delle cause della crisi potrebbero determinare il fallimento del risanamento e della ristrutturazione aziendale³¹.

Il punto di partenza per la creazione del business plan è rappresentato dai dati negativi dei bilanci della società fallita per individuare, rispetto all'ipotesi nuova, i principali punti critici della vecchia società. Le prospettive di crescita sono basate sui programmi che la cooperativa si pone, considerando il fatturato realizzato precedentemente e la riduzione del personale.

Formalizzazione della richiesta di intervento

A questo punto si formalizza la richiesta di intervento da parte del fondo mutualistico, istituito dalla centrale cooperativa a cui ci si rivolge, e di CFI.

²⁹ Analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce.

³⁰ Procedura descritta sul sito ufficiale di Coopfond.

³¹ CAMILLETTI P., CAPOZUCCA L., CENTOFANTI P., CRUCIANO M., GENTILI G., GIGLI C., PICARELLI G., SANTONI G., "Piano industriale e crisi d'impresa", Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012, p. 49-64

Affinché l'azienda richiedente ottenga il loro sostegno, è necessario che risulti positiva ad una serie di analisi e controlli sul business plan. Tali soggetti verificano, innanzitutto, la sostenibilità economica dell'operazione, intesa come stima del numero di addetti compatibili con il livello di fatturato atteso, poi, la presenza di un leader, all'interno del gruppo di lavoratori coinvolti, che assuma l'incarico di presidente della cooperativa e, infine, la disponibilità dei lavoratori ad investire nell'iniziativa, al fine di costituire il capitale sociale iniziale.

Ad esempio, CFI richiede le seguenti informazioni:

1. Descrizione della cooperativa: storia, attività, risultati conseguiti e prospettive di sviluppo;
2. Fabbisogno finanziario: motivazione (a-b-c), valore, tempistiche, effetti occupazionali, benefici economici attesi e, nel caso di intervento per investimenti, dettaglio delle principali voci;
 - a) Aumento delle immobilizzazioni/investimenti;
 - b) Aumento dell'attivo circolante;
 - c) Riequilibrio della struttura finanziaria;
3. Prospetto soci/addetti: ruolo, area, età, anzianità aziendale, costo pieno annuo, tfr, mezzi propri (capitale sottoscritto, versato e prestito sociale);
4. Ultimo verbale di revisione ordinaria;
5. Bilancio contabile 2017/2018;

6. Se workers buyout, ovvero azienda confiscata: informazioni azienda di origine, motivi della crisi, descrizione attività e mercato, numero addetti, stato della procedura, ultimo bilancio;
7. Mercato di riferimento, tipologia di prodotto/servizio;
8. Sintetica descrizione del ciclo produttivo;
9. Portafoglio lavori, principali clienti esercizio 2018, potenziali nuovi clienti;
10. Capacità produttiva e attuale livello di saturazione;
11. Principali competitors;
12. Situazione contabile 2019;
13. Banche: affidamenti ed esposizione al 31.12.2018. Debito residuo M/LT in scadenza 2019-20;
14. Dettaglio crediti vs clienti al 31.12.2018 con evidenza delle posizioni critiche;
15. Dettaglio debiti vs fornitori al 31.12.2018 con evidenza delle posizioni scadute;
16. Conto economico e stato patrimoniale 2018-2019-2020, evidenziando, nelle note, la composizione dei ricavi (categoria di prodotto e/o clienti principali) e dei costi per servizi;
17. Sintetico elenco dei punti di forza/opportunità/vantaggio competitivo;

18. Sintetico elenco dei punti di debolezza/minacce/criticità.³²

Dopodiché, una volta valutate tutte queste informazioni, il consiglio di amministrazione dei fondi mutualistici o di CFI decide se partecipare o meno nella nuova cooperativa e, in caso di scelta positiva, CFI e il fondo mutualistico procedono nel loro ruolo, svolgendo una funzione di controllo sulle fasi successive dell'operazione.

Coinvolgimento del personale e di ulteriori finanziatori

Ora le parti giungono ad un accordo in merito al personale da coinvolgere.

Successivamente, ci si rivolge al liquidatore o al curatore fallimentare incaricato dal tribunale, al fine di manifestare l'interesse a rilevare o affittare l'azienda o un suo ramo. A tal proposito, ai sensi dell'Art. 11 co. 2 D.L. 145/2013 ("Destinazione Italia")³³, convertito in Legge n.9 del 21 Febbraio 2014, i lavoratori godono del diritto di prelazione per l'acquisto o per l'affitto di aziende o rami d'azienda in crisi.

A riguardo, è opportuno richiamare anche la normativa fallimentare di riferimento, descritta dagli art. 104 e 104-bis della L. 267/1942 che prevedono, rispettivamente,

³² Sito ufficiale di CFI, Foglio informativo sulle modalità di intervento

³³ Art. 11, c. 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 o amministrazione straordinaria, hanno diritto di prelazione per l'affitto o per l'acquisto le società cooperative costituite da lavoratori dipendenti dell'impresa sottoposta alla procedura".

la possibilità di esercizio provvisorio dell'impresa e di affitto dell'azienda o di un suo ramo³⁴.

Per quanto riguarda l'esercizio provvisorio dell'impresa, esso può essere disposto sia dal tribunale con la sentenza dichiarativa del fallimento, nel caso in cui lo stesso ritenga che dalla interruzione possa derivare un grave danno, oppure successivamente, dal curatore, cui spetta il compito di valutare l'opportunità della prosecuzione, previo parere favorevole del comitato dei creditori e l'autorizzazione

³⁴ Art. 104. Esercizio provvisorio dell'impresa del fallito:

1. Con la sentenza dichiarativa del fallimento, il tribunale può disporre l'esercizio provvisorio dell'impresa, anche limitatamente a specifici rami dell'azienda, se dalla interruzione può derivare un danno grave, purché non arrechi pregiudizio ai creditori.

2. Successivamente, su proposta del curatore, il giudice delegato, previo parere favorevole del comitato dei creditori, autorizza la continuazione temporanea dell'esercizio dell'impresa, anche limitatamente a specifici rami dell'azienda, fissandone la durata.

3. Durante il periodo di esercizio provvisorio, il comitato dei creditori è convocato dal curatore, almeno ogni tre mesi, per essere informato sull'andamento della gestione e per pronunciarsi sull'opportunità di continuare l'esercizio.

4. Se il comitato dei creditori non ravvisa l'opportunità di continuare l'esercizio provvisorio, il giudice delegato ne ordina la cessazione.

6. Il tribunale può ordinare la cessazione dell'esercizio provvisorio in qualsiasi momento laddove ne ravvisi l'opportunità, con decreto in camera di consiglio non soggetto a reclamo sentiti il curatore ed il comitato dei creditori.

104-bis. "Affitto dell'azienda o di rami dell'azienda":

1. Anche prima della presentazione del programma di liquidazione di cui all'articolo 104-ter su proposta del curatore, il giudice delegato, previo parere favorevole del comitato dei creditori, autorizza l'affitto dell'azienda del fallito a terzi anche limitatamente a specifici rami quando appaia utile al fine della più proficua vendita dell'azienda o di parti della stessa.

5. Il diritto di prelazione a favore dell'affittuario può essere concesso convenzionalmente, previa espressa autorizzazione del giudice delegato e previo parere favorevole del comitato dei creditori. In tale caso, esaurito il procedimento di determinazione del prezzo di vendita dell'azienda o del singolo ramo, il curatore, entro dieci giorni, lo comunica all'affittuario, il quale può esercitare il diritto di prelazione entro cinque giorni dal ricevimento della comunicazione.

del giudice delegato. Lo scopo è quello di ottenere la miglior realizzazione possibile dell'attivo.

Per quanto riguarda, invece, l'affitto d'azienda o di un suo ramo, dopo l'apertura del fallimento, viene stipulato il contratto di affitto in base al quale l'azienda sarà gestita da soggetti diversi rispetto alla precedente proprietà, quando "appaia utile al fine della più proficua vendita dell'azienda o di parti della stessa". Anche in questo caso lo scopo è quello di conservare l'impresa nella sua integrità in prospettiva di una successiva cessione.

La cooperativa avrà bisogno di ulteriori risorse per operare e per effettuare gli investimenti doverosi (in primis, l'acquisto della società target), per cui ora è possibile presentarsi presso i finanziatori, il cui coinvolgimento è vitale per lo sviluppo della nuova cooperativa. I principali operatori finanziari sono, come già detto, Legacoop (attraverso il suo fondo mutualistico Coopfond) e CFI (Cooperazione Finanza Impresa).

Creazione della Newcoop

Una volta coinvolti i finanziatori e valutata la fattibilità del piano, il CdA di Legacoop lo approva e, attraverso il proprio fondo mutualistico Coopfond, avvia il nuovo business. L'investimento iniziale per la costituzione della Newco è a carico dei lavoratori, tramite l'impiego dell'indennità di mobilità, o, in alternativa, del

trattamento di fine rapporto previa decisione del tribunale in merito alla procedura fallimentare o dei risparmi personali³⁵.

I soci cooperatori hanno gli stessi diritti di voto e di partecipazione alle decisioni relative alla loro società, per cui tale principio potrebbe costituire un disincentivo alla raccolta del capitale, perché, indipendentemente dall'ammontare delle risorse finanziarie apportate, ciascun socio ha il medesimo potere istituzionale di intervenire nelle decisioni aziendali.

Le imprese nate come risultato di recupero di imprese industriali in crisi sono tutte cooperative di produzione e lavoro e, anche se la forma di cooperativa non è tassativa per la prosecuzione dell'attività, rappresenta comunque la scelta più diffusa in quanto fondata su valori condivisi, sull'esperienza e la professionalità, sul patrimonio di relazioni che i lavoratori hanno maturato negli anni.

Avvio della gestione da parte dei dipendenti

Costituita la cooperativa, si avvia l'attività. Le centrali cooperative forniscono, in questa fase, servizi di rilevante supporto, aiutando i futuri soci nelle questioni amministrative, contabili, legali e fiscali, e facendo in modo che la cooperativa, con costi contenuti, possa dedicarsi pienamente al mercato.

³⁵ L. 223 luglio 1991

Si parte, quindi, con una nuova azienda e un nuovo management (costituito dagli ex dipendenti). A tal riguardo, è importante considerare che, molto spesso, i dipendenti non sono dotati delle conoscenze e competenze gestionali necessarie per dirigere un'azienda, soprattutto se in crisi, essendosi sempre occupati di aspetti operativi. Questa rappresenta una delle fasi più critiche del processo di workers buyout, in quanto il passaggio dallo status di lavoratori a quello di proprietari presuppone un radicale cambio di mentalità per i soci-dipendenti che, pur continuando a prestare il proprio lavoro in fabbrica, come hanno sempre fatto, devono adesso imparare anche a gestire se stessi e l'attività della cooperativa di cui sono diventati proprietari. Alcuni soggetti esterni possono contribuire a rendere più semplice il passaggio dalla posizione di lavoratori a quella di soci:

- FonCoop, il “Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua nelle imprese cooperative”, costituito nel 2001 dalle maggiori organizzazioni di rappresentanza delle imprese cooperative (AGCI, Confcooperative, Legacoop) e dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori italiani, che valorizza i fabbisogni formativi espressi dalle imprese cooperative, dai soci e dai dipendenti e incentiva la qualità dei piani formativi;
- Legacoop in quanto, molto spesso, i suoi esponenti territoriali che si occupano della valutazione iniziale di un progetto di workers buyout, finiscono, una volta constatata la validità dello stesso, per subentrare

anch'essi, come soci finanziatori o sovventori, all'interno del nuovo soggetto economico, arricchendolo delle competenze gestionali.

Il nuovo soggetto economico risulta così composto da un mix vario di conoscenze e competenze, presentando sia persone specializzate negli aspetti più strettamente operativi sia persone specialiste negli aspetti della gestione aziendale.

Dopo aver predisposto una struttura aziendale nuova, in grado di creare valore superando le criticità che hanno causato la crisi, occorre passare alla definizione degli obiettivi, che devono essere, come per ogni azienda, semplici, comprensibili, condivisi e comunicati a tutta l'organizzazione aziendale. Nei primi anni di vita l'obiettivo principale è, naturalmente, rappresentato dal raggiungimento del break even point; in seguito, l'obiettivo deve puntare allo sviluppo del business, attraverso le risorse e le competenze dell'impresa³⁶. Tuttavia, a differenza delle imprese for-profit, nelle quali i dipendenti non sono abbastanza motivati ponendo come obiettivo la massimizzazione del profitto, le imprese rigenerate riescono a vivere più a lungo, riuscendo a trarre il massimo sforzo dai lavoratori grazie alla loro motivazione.

³⁶ Le risorse sono i beni produttivi posseduti dall'impresa. Devono essere combinate e trasformate in competenze per ottenere un vantaggio competitivo. Le competenze consistono in ciò che un'impresa può fare e permettono, se distintive, di ottenere una performance superiore alla media.

CAPITOLO 4 - PERCHÉ ATTUARE IL WBO IN CASO DI CRISI

4.1 – LA RESILIENZA DEI WBO

Al termine dell'ultimo capitolo, si è accennato di come le imprese nate da un'operazione di WBO riescano a vivere più a lungo.

Per avere un quadro più chiaro circa la resistenza dei WBO in Italia, possiamo riportare alcuni dati relativi ad una ricerca condotta da Vieta³⁷.

L'analisi dei dati dei WBO esistenti in Italia dagli anni '80 pone in luce un buon tasso di sopravvivenza delle cooperative di lavoro, con una vita media di poco inferiore ai 13 anni. Tale dato è quasi pari alla vita media delle imprese italiane (13,5 anni). Inoltre, ben il 35,3% delle cooperative di lavoro recuperate ha avuto una vita attiva superiore ai 16 anni.

³⁷ La ricerca, intitolata *Recuperating Enterprises, Reviving Communities: Converting Businesses into Labour-Owned and Labour-Managed Organizations (RERECOM)*, è stata condotta nell'ambito di un periodo di visiting del Ph.D. Marcelo Vieta presso Euricse e ha portato alla scrittura di un rapporto sul fenomeno

Percentuale di WBO totali in Italia attivi e inattivi per fasce di anni di vita (1979-2014)

Classi di anni attivi	Attive		Inattive		Totale	
	n.	%	n.	%	n.	%
< 5 anni	47	19,4	30	12,4	77	31,7
Da 6 a 10 anni	10	4,1	40	16,4	50	20,6
Da 11 a 15 anni	2	0,8	28	11,5	30	12,3
Da 16 a 20 anni	8	3,3	13	5,4	21	8,6
> 20 anni	54	22,2	11	4,5	65	26,8
Totale	121	49,8	122	50,2	243	100,0

Fonte: IRL Database (Vieta et al., 2015).

Inoltre, più del 36% dei WBO (per un totale di 63 cooperative) sorti durante il periodo pre-Legge Marcora ed il periodo Legge Marcora I esistono ancora oggi.

La resistenza dei WBO in Italia è ulteriormente confermata se si considera che quasi l'85% dei WBO nati durante il secondo periodo della Legge Marcora sono ancora attivi. Dato significativo se accompagnato anche dalla lettura dell'andamento numerico degli ultimi anni: nei sette anni dall'inizio della crisi (tra il 2007 e il 2013) si è passati da 81 WBO attivi a 122 WBO, con un importante ruolo nel salvataggio di posti di lavoro nei periodi di gravi difficoltà economiche.

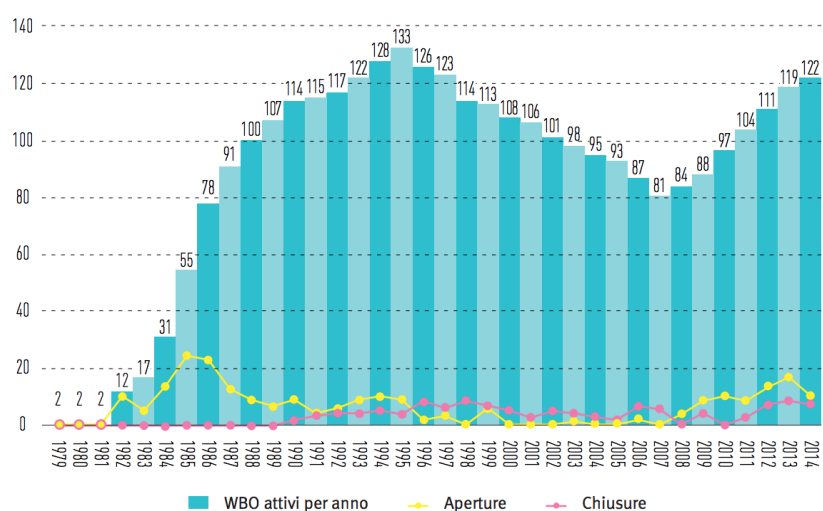
Distribuzione geografica di tutti i WBO attivi e inattivi in Italia in funzione del periodo e della distribuzione territoriale

Area geografica	Pre-L. Marcora e Marcora I WBO (1979-2002) ³⁴				L. Marcora II WBO (2003-2014)			
	Attive		Inattive		Attive		Inattive	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Nord-Est	20	11,5	26	14,9	27	34,6	2	2,6
Nord-Ovest	6	3,5	19	10,9	6	7,7	1	1,3
Centro	33	18,9	55	31,6	22	28,2	6	7,7
Sud	4	2,3	11	6,3	3	3,7	3	3,8
Isole	0	0,0	0	0,0	8	10,3	0	0,0
Totale	63	36,2	111	63,7	66	84,5	12	15,4
	Totale periodo 174				Totale periodo 78			

Fonte: IRL Database (Vieta et al., 2015)

Un altro modo di misurare la rilevanza dei WBO è costituito dal rapporto tra tassi di apertura e tassi di chiusura delle imprese recuperate dai lavoratori. Considerando i tassi globali di nascita e di chiusura dei WBO italiani negli ultimi 36 anni, si può dedurre che, a partire dal 1990, con le prime chiusure di WBO, fino al 2014, il tasso medio di natalità dei WBO è stato del 4,9%, mentre il tasso medio di chiusura è stato del 4,5%, da cui si deduce un tasso di crescita netto leggermente positivo.

WBO attivi all'anno rispetto alle aperture e chiusure di WBO per anno (1979-2014)



Fonte: IRL Database (Vieta et al., 2015).

Questo perché la lacuna legislativa e il positivo andamento dell'economia italiana, nel periodo 2000-2007, hanno portato alla nascita di sole tre WBO e ciò ha quasi azzerato il tasso di apertura. Quando si guarda invece agli anni di pieno

funzionamento della Legge Marcora (1990-1999 e 2008-2014), i tassi di apertura e di chiusura si fanno più significativi, sottolineando un tasso di formazione di WBO superiore alla media delle imprese manifatturiere italiane: tra 1990-1999 e tra 2008-2014 i WBO italiani hanno registrato un tasso medio di apertura pari al 6,9% a fronte di un tasso medio di chiusura del 4,6%. Sebbene il primo dato sia leggermente inferiore al tasso medio di apertura calcolato per le imprese manifatturiere italiane (intorno 7,5%), il tasso medio di chiusura di WBO è tuttavia molto inferiore rispetto a quello di tutte le imprese manifatturiere italiane (prossimo al 7%).

Nei sette anni compresi fra il 2008 e il 2014, invece, si rilevano tassi di apertura elevati - 9,9% in media - e tassi di chiusura bassi - 5,4%.

Infine, i risultati dell'indagine mostrano che i WBO chiudono non perché i lavoratori non sono in grado di gestirli. Molti di essi sono sopravvissuti per oltre due decenni (ed alcuni anche di più) proprio grazie alla decisione dei lavoratori di assumere la gestione dell'impresa, che ha consentito loro di dimostrare le proprie abilità imprenditoriali ed amministrative.

Inoltre, tramite un'analisi effettuata da EURICSE³⁸, sono emersi vari aspetti interessanti riguardanti la fase post-WBO. È possibile individuare diverse

³⁸ Marcelo V., Sara D., Antonella C. (2017), The italian road to recuperating enterprises and the Legge Marcora framework, Euricse research report

modifiche apportate all'azienda durante e dopo questo processo, prima tra queste un ridimensionamento dell'impresa. Questa riduzione delle dimensioni dell'impresa dipende dal fatto che le imprese che più spesso vengono coinvolte in processi di WBO sono in crisi. Le imprese tendono, poi, a modificare certi aspetti del processo produttivo dell'azienda e a mantenere lo stesso target di clientela.

Successivamente al processo di WBO le aziende tendono inoltre ad aumentare i livelli di produttività e i profitti generati. Questi risultati dipendono molto dal fatto che i lavoratori molto spesso investono nella tecnologia, in nuovi macchinari, in nuovi processi produttivi, che nel loro insieme implementano un efficientamento generale dell'intero sistema azienda. Questi investimenti hanno permesso alle aziende di uscire dalle loro rispettive fasi di crisi, operando un taglio drastico ai costi variabili. Infatti, oltre a questi investimenti, tali cooperative spesso riducono il costo del lavoro: essendo i lavoratori stessi a capo dell'azienda, possono spesso operare senza problemi un taglio nei salari e nei dividendi distribuiti, che nella maggior parte dei casi vengono poi utilizzati per un autofinanziamento interno dell'azienda, o per il pagamento dei debiti. Tramite questa riduzione dei costi del lavoro, tali aziende riescono ad evitare licenziamenti dei dipendenti. Comunque, è opportuno evidenziare il fatto che al momento della creazione della nuova cooperativa, il numero dei lavoratori tende a ridursi. Questo fenomeno è dato dal fatto che molti di loro non sono disposti a prendersi in mano tale responsabilità,

alcuni trovano impieghi differenti ancora prima della chiusura dell'impresa, altri ancora preferiscono optare per un pensionamento anticipato.

4.2 – UN FENOMENO IN CRESCITA

“Da licenziati a imprenditori” è la formula grazie a cui da diversi anni in Italia è possibile salvare attività e dipendenti alle prese con la crisi della propria azienda.

A questo punto, però, è utile anche capire a che punto sia questo strumento e quanto sia attualmente diffuso ed efficace.

Dalla fine degli anni Ottanta, il supporto per il rilancio di imprese in difficoltà ha prodotto, grazie al Fondo di Rotazione istituito con la Legge Marcora, investimenti in aziende per circa 223 milioni di euro. Di questi il 40% ha sostenuto proprio interventi di rigenerazione di imprese tramite WBO per un totale di 221 cooperative nate dalle ceneri delle vecchie società. Ma il dato più interessante riguarda il ritorno sull'investimento nel mantenimento dei posti di lavoro: l'investimento medio per addetto è stato tutto sommato molto contenuto fino a oggi, circa 12 mila euro a lavoratore, eppure nel periodo compreso tra il 2008 e il 2016 ha generato un ritorno economico per lo Stato pari a 7,3 volte il capitale impiegato.

In questi anni ha tutelato 18.000 posti di lavoro. Un campione rappresentativo certamente piccolo rispetto alla disfatta di alcuni settori, ma indicativo dell'efficacia

della formula. Efficacia che si riscontra anche nella percentuale di sopravvivenza delle cooperative, pari all'80,41% tra il 2013 e il 2018³⁹.

Insomma, come commenta Mauro Frangi, presidente del CFI «la nostra politica attiva del lavoro costa poco ed è efficace».

Un fenomeno che non si ferma e che vede un coinvolgimento sempre più attivo da parte di tutti i soggetti.

CFI, ad esempio, nel periodo Maggio-Agosto 2019, ha deliberato nuovi interventi a favore di diversi WBO:

- D'Esì (Marche). Wbo da crisi d'impresa promosso da 14 ex dipendenti di Dema Cucine, una realtà marchigiana che per anni ha lavorato nel comparto delle cucine componibili in legno, arrivando a sviluppare, prima della crisi e del successivo fallimento, oltre 50 milioni di euro di fatturato, con una significativa presenza nel mercato estero. Un wbo che ha dovuto affrontare una fase di avvio molto difficile nel 2016, facendo registrare un recupero nel 2017 e, soprattutto, nel 2018, esercizio in cui la cooperativa raggiunge il break even. CFI finanzia la fase di start up nel 2016 ed approva nel recente cda del 23 maggio un ulteriore intervento per sostenere nuovi investimenti commerciali.

³⁹ D'Amico B., "A che punto siamo con il workers buyout in Italia", Corriere della Sera, 1 Marzo 2019

- 3Ellen (Emilia Romagna). Wbo da crisi di impresa finalizzato a salvaguardare posti di lavoro di una azienda di Imola, leader nella produzione di porte e finestre. La ripartenza nel 2015 si è rivelata più complicata delle attese. Nel 2018 viene nominato un nuovo consiglio di amministrazione e affidata la direzione generale al responsabile commerciale. Le nuove azioni attuate favoriscono il raggiungimento del break even nel 2018, dopo tre anni di perdite. CFI, dopo aver sostenuto la fase di start up con una partecipazione al capitale e, successivamente, con il finanziamento agevolato ex dm 2014, delibera un terzo intervento per coprire i nuovi investimenti pianificati nel 2019.
- Telsa (Puglia). Wbo promosso da 11 dipendenti di una società operativa in provincia di Lecce, nel settore dell'impianistica telefonica, con pluriennale esperienza nella realizzazione di reti tradizionali ed in fibra ottica, reti lan, configurazione di apparati trasmissivi, manutenzione straordinaria di impianti. L'azienda di origine è entrata in crisi in seguito alla drastica riduzione del fatturato che ha reso insostenibile il debito contratto per gli investimenti, oltre ad alcune scelte aziendali che non hanno dato i risultati attesi. Un gruppo ristretto di ex dipendenti è quindi ripartito a marzo del 2019, capitalizzando la cooperativa con 115 mila euro, acquisendo in affitto il ramo di azienda, con l'obiettivo di riattivare almeno 700 mila euro di fatturato nel 2020.

Un fenomeno che non solo tutela l'occupazione, ma cerca di andare oltre.

È il caso, ad esempio, del Birrificio Messina, un WBO che non solo ha salvato posti di lavoro e ha tenuto in vita un marchio storico della Sicilia, ma ha anche consolidato la propria posizione nel mercato grazie alla partnership con Heineken⁴⁰.

È proprio in questo periodo che sta andando in onda un nuovo spot pubblicitario che servirà a lanciare sul mercato la Birra Messina Cristalli di Sale, il prodotto del nuovo accordo commerciale tra la multinazionale Heineken e la piccola azienda messinese Birrificio Messina.

La storia del marchio è quasi centenaria: è fondata a Messina nel 1923, dalla famiglia Faranda. Nel 1988 il birrificio viene rilevato da Heineken Italia, allora Birra Dreher S.p.A. Il gruppo olandese decide di scommettere sul futuro del marchio, ma presto lo stabilimento messinese si rivela inadeguato per collocazione logistica e dimensioni. Heineken cerca di ottenere le concessioni su siti alternativi, presentando un'istanza per l'assegnazione di un nuovo terreno, ma, nel 1995, non avendo ricevuto risposte positive dalle autorità locali, abbandona l'idea di una nuova sede produttiva e decide di investire nel preesistente stabilimento di Messina (nello specifico sulla linea di imbottigliamento, sui serbatoi di birra filtrata, sulle macchine relative ai servizi ausiliari). Con l'evoluzione del mercato birrario, che vede la produzione concentrarsi in pochi importanti impianti, grandi e fuori dai

⁴⁰ “Birrificio Messina, il wbo decolla grazie all'accordo con Heineken, in tv e sul web con il nuovo spot”, 24/06/2019, CFI News

centri cittadini, a seguito dei vani tentativi di ottenere le concessioni in spazi alternativi periferici, dal 1999 la produzione viene trasferita a Massafra (TA), lasciando a Messina il centro di imbottigliamento.

Nel 2007, a causa dell'obsolescenza degli impianti, insieme alla collocazione in centro città che rendeva logisticamente inadeguato il sito esistente per ragioni legate alla viabilità e alla disponibilità degli spazi, si decise di trasferire a Massafra anche l'imbottigliamento di Birra Messina. Il marchio Birra Messina rimane di proprietà del gruppo Heineken. Il sito di imbottigliamento messinese torna agli storici proprietari, la famiglia Faranda. L'accordo prevede la cessione del birrificio fatto salvo un piano industriale che garantiva il proseguimento delle attività e il mantenimento della forza lavoro per il quinquennio successivo. L'operazione non ottiene i risultati sperati e nel 2011 la famiglia Faranda annuncia la chiusura degli stabilimenti. Per i 41 dipendenti arrivano le lettere di licenziamento. Senza pensarci due volte, si dà vita allora a un presidio di protesta: un tendone di fronte al cancello d'ingresso del birrificio diventa la "casa" degli ex lavoratori per 18 mesi ininterrotti. Ma la priorità, per tutti, è difendere una vita intera spesa a servizio della più antica tradizione brassicola di Messina.

Un anno e mezzo dopo arriva l'esordio di una rinascita: nel 2013, 15 operai dei 41 in protesta investono il proprio TFR per risollevarne le sorti del "Birrificio Messina" e fondare la Cooperativa che porta il suo nome. Ricevendo il sostegno della "Fondazione di Comunità di Messina", nel 2016 il nuovo stabilimento nella zona

di Asi di Larderia, alle porte della città, avvia la produzione della “Birra dello Stretto” e della “DOC 15”.

Se il primo sogno è stato raggiunto con anni di fatica e sacrifici, in poco tempo si è compiuto un altro grande passo: a gennaio scorso è stata infatti annunciata una partnership tra la Cooperativa e Heineken, per riportare in Sicilia, dopo 20 anni, il marchio storico “Birra Messina” con una nuova ricetta affidata ai 15.

“Birra Messina Cristalli di Sale” verrà prodotta, nei quantitativi compatibili con il massimo potenziamento possibile della capacità del birrificio, dai soci della Cooperativa. La restante parte si farà a Massafra, in provincia di Taranto, dove viene realizzata la “Birra Messina”. L’accordo di partnership ha una durata di cinque anni e prevede sia la produzione della nuova ricetta, introdotta sul mercato da fine Marzo, sia la distribuzione, in tutta Italia, delle birre attualmente prodotte nel birrificio attraverso la rete commerciale del gruppo Heineken.

4.3 – LE CONDIZIONI NECESSARIE PER RIPARTIRE

Come più volte detto nel corso della presente tesi, un WBO è un’acquisizione o un salvataggio di un’impresa da parte dei dipendenti che vi hanno lavorato. Con questo termine viene cioè indicata una ristrutturazione aziendale, un salvataggio o un processo di conversione, in base al quale i dipendenti acquistano la proprietà dell’intera azienda che li impiega o di una parte di essa per “rigenerarla”.

Abbiamo avuto anche modo di vedere come i finanziamenti siano una componente indispensabile per la riuscita di un'operazione di workers buyout. Ma non bastano. Ci sono altri fattori che decretano il successo o il fallimento di questo nuovo strumento.

Il primo fattore da prendere in considerazione risiede nella causa della crisi della società target, per cui l'individuazione e la successiva rimozione della causa scatenante la crisi aziendale è la questione chiave per il successo del WBO.

In secondo luogo, è importante considerare anche il mercato, specie nell'attuale contesto economico. È necessario valutare la capacità di distinguersi sul mercato e, quindi, di offrire nuovi prodotti per sopravvivere alla concorrenza e per non essere travolti dal contesto economico negativo, come ha fatto il Birrificio Messina con la nuova birra.

Infine, ma non per importanza, anche la motivazione dei lavoratori determina o meno il successo di un workers buyout.

Di fronte ad una perdita del posto di lavoro a causa di una crisi aziendale, molti lavoratori si scoraggiano, alcuni invece, facendo gruppo con altri, iniziano a scommettere in prima persona sul proprio futuro, consapevoli delle esperienze lavorative maturate e convinti che il proprio know how sia una risorsa che possa fornire ancora valore aggiunto al prodotto. È grazie a questo spirito che il socio-lavoratore riesce a sostenere all'inizio alcuni sacrifici, diminuendo i propri salari, lavorando più ore e più duramente. Infatti, è sì vero che il numero di impiegati

diminuisce, ma allo stesso tempo aumentano le quantità prodotte, cosa che pertanto comporta un maggior sforzo dei lavoratori rimasti nella cooperativa.

Solo con la motivazione giusta e la determinazione dei soci-lavoratori è possibile costruire un workers buyout di successo.

È essenziale che tra gli aderenti ci siano le figure chiave al funzionamento dell'azienda e manager competenti per gestire l'impresa. Inoltre, è indispensabile che tra i soci ci siano una o più persone dotate di carisma, riconosciute dal gruppo come leader, capaci di fungere da traino per gli altri⁴¹.

Un'ulteriore sforzo richiesto ai lavoratori è quello di riuscire a creare una nuova cultura aziendale⁴² e a cambiare mentalità, perché all'interno della cooperativa non sono solo lavoratori ma anche soci-lavoratori e questo impone l'assunzione di nuove mansioni e responsabilità. In un'intervista il presidente della cooperativa Nuova Bulleri e Brevetti spiega infatti che “da operaio tanti problemi non li percepivi, entravi alle 8 della mattina e uscivi la sera, non ti preoccupavi se la ditta andava bene. Da quando siamo soci, siamo responsabili del destino della fabbrica: lavoriamo per noi stessi. Un bullone, se prima lo avvitali così, adesso cerchi di avvitarlo con un po' più di... coscienza”⁴³.

⁴¹DE MICHELI P., IMBRUGLIA S., MISIANI A., “Se chiudi ti compro”, Guerini e Associati, Milano, 2017

⁴² La cultura aziendale consiste nell'intreccio delle convinzioni, degli stili operativi, del clima lavorativo e dei comportamenti e degli atteggiamenti radicati nell'organizzazione.

⁴³ ALVARO, L.M., 2015, Workers buyout come antidoto alla crisi. Vita, 30 gennaio.

CONCLUSIONE

Le acquisizioni aziendali o di un ramo d'azienda non rappresentano solamente strumenti per il raggiungimento della crescita industriale ma costituiscono anche ottime alternative al declino delle imprese italiane; esse diventano indispensabili per fronteggiare contesti di difficoltà e di crisi, in quanto consentono il trasferimento della proprietà a nuovi soggetti che garantiscono la continuità del business.

Chiusure aziendali e licenziamenti, infatti, non sono fenomeni occasionali.

Secondo un'indagine condotta dall'istituto Cerved⁴⁴, ad esempio, nei primi sei mesi del 2019 si è assistito ad un incremento di procedure concorsuali (+7,3% su base annua) e liquidazioni aziendali (+4,3% su base annua), che hanno comportato la crescita delle chiusure aziendali e successive ricadute anche sul fronte occupazionale.

In questa realtà drammatica, i lavoratori si organizzano e cercano di reagire di fronte alla perdita del posto di lavoro rilevando, appunto, l'azienda per la quale hanno dedicato la propria vita lavorativa, attraverso un'operazione di workers buyout ed evitando, così, la dispersione del know-how e delle professionalità.

⁴⁴ È un gruppo che opera come agenzia di informazioni commerciali: fornisce servizi di valutazione, gestione e recupero crediti, report e studi di settore a aziende e istituti finanziari.

La propensione alla resilienza e l'evoluzione che sta subendo questo fenomeno dimostrano come l'operazione del workers buyout possa essere considerata un'efficace strategia di risanamento aziendale, costituendo un valido strumento per salvare, rivitalizzare e rilanciare le aziende in crisi.

Ovviamente, le imprese rigenerate non rappresentano la panacea di tutti i mali. La nascita e la vita di questo genere di aziende non sono replicabili in tutte le condizioni. Per nascere e competere hanno bisogno di una serie di elementi determinanti, senza i quali l'avventura imprenditoriale potrebbe trasformarsi in un disastro per i lavoratori. Come già detto, questo genere di imprese necessita di persone motivate, disponibili al sacrificio e desiderose di fare un salto di qualità, passando dalla condizione di semplice dipendente a quella di socio-lavoratore-imprenditore. È fondamentale che ci siano le condizioni per fare in modo che l'azienda sia capace di stare sul mercato. Non si possono salvare tutte le aziende però molte imprese destinate alla chiusura hanno le potenzialità per stare sul mercato.

È vero che nemmeno le imprese rigenerate risolvono il problema della disoccupazione. Però, possono evitare che aumenti la percentuale di disoccupati e diminuisca il numero di aziende attive sul territorio.

BIBLIOGRAFIA

- ALVARO L.M., *Workers buyout come antidoto alla crisi*, Vita, 30/01/2015
- BIONDI P., *In Italia, dalla cooperazione 28,8 miliardi di euro*, Vita, 25/01/2019
- CAMILLETTI P., CAPOZUCCA L., CENTOFANTI P., CRUCIANO M.,
CERVED, *Fallimenti e chiusure di imprese*, Osservatorio Cerved n.39, 09/2019
- CFI, *Birrificio Messina, il wbo decolla grazie all'accordo con Heineken, in tv e sul web con il nuovo spot*, Cfi News, 24/06/2019
- GENTILI G., GIGLI C., PICARELLI G., SANTONI G., *Piano industriale e crisi d'impresa*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012
- D'AMICO B., *A che punto siamo con il workers buyout in Italia*, Corriere della Sera, 01/03/2019
- DE MICHELI P., IMBRUGLIA S., MISIANI A., *Se chiudi ti compro*, Guerini e Associati, Milano, 2017
- DEMARTINI P., MONNI S. (a cura di), *Workers buyout corporate governance e sistemi di controllo*, Roma Tre-Press, 2017
- DI TOMASO E., *Il workers buyout: i dipendenti salvano l'azienda*, Diritto 24, 20/11/2014
- EURICSE, *Le fabbriche recuperate stanno scrivendo una pagina della storia dell'autogestione*, 19/01/2016
- FUSA E., *Risanare l'impresa*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012

ISTAT, *Struttura e performance delle cooperative italiane anno 2015*, Rapporto di ricerca Istat, Roma, 2019

MASSAINI D.M., *Workers buyout: agevolazioni per i lavoratori che salvano l'azienda in crisi*, Ipsoa, 16/01/2018

PICCHIO N., *Da dipendenti a imprenditori: come salvare un'azienda con il workers buyout*, Il Sole 24 ore, 20/01/2016

PIZZOLATO M. (a cura di), *Ripartire in cooperativa. Dall'impresa in crisi allo sviluppo imprenditoriale dei lavoratori*, GenesiDesign.com, Mestre Venezia

SCIARELLI S., *Crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, CEDAM, 1995

VESENTINI I., *Quando i lavoratori si riprendono l'azienda e la fanno ripartire*, Il Sole 24 ore, 21/11/2018

VIETA M., *Le imprese recuperate in Italia*, Euricse, 09/2015

VIETA M., DEPREDI S., CARRANO A., *The italian road to recuperating enterprises and the Legge Marcora framework*, Euricse research report, 2017

Siti internet:

C.F.I.: <http://www.cfi.it/public/>

Coopfond: <http://www.coopfond.it/>

Legacoop: <http://www.legacoop.coop/>

