

# RIPARTIRE IN COOPERATIVA

DALL'IMPRESA IN CRISI ALLO SVILUPPO  
IMPRENDITORIALE DEI LAVORATORI

BREVE GUIDA PER  
LAVORATORI CHE  
VOGLIONO FARE  
IMPRESA





## **SOGGETTO ATTUATORE**

Legacoop FVG

Via D. Cernazai, 8 - 33100 Udine

## **GRAFICA**

Maurizio Ercole

## **IMPAGINAZIONE**

Ida Cristina Mulinacci

## **ILLUSTRAZIONI**

Copyright by Gazometr



## **EDIZIONE**

GenesiDesign.com

Via G. Verdi, 22b - 30170 Mestre Venezia

# INDICE

## → P. 03 **SALUTI**

di Giovanni da Pozzo, Presidente della camera di Commercio di Udine

## **06 PREFAZIONE**

di Enzo Gasparutti, Presidente Legacoop Friuli Venezia Giulia

## **07 INTRODUZIONE**

di Alessio Di Dio, Direttore Legacoop Friuli Venezia Giulia

## → P. 10 **CAPITOLO 1. COS'È UN WORKERS BUY OUT?**

## → P. 14 **CAPITOLO 2. GLI STRUMENTI PER REALIZZARE UN WORKERS BUY OUT**

**15** 2.1. L'impresa cooperativa in pillole

**17** 2.2. L'uso degli ammortizzatori sociali

**19** 2.3. Gli strumenti finanziari

**20** Coopfond. Il fondo mutualistico di Legacoop

**21** CFI – Cooperazione Finanza Impresa. L'intervento del Legislatore tramite il Ministero dello Sviluppo Economico

**22** Finreco

**23** CCFS

## → P. 25 **CAPITOLO 3. LE BUONE PRASSI E L'ESPERIENZA DI LEGACOOP**

**26** Cooperativa Lavoratori Zanardi

**27** IPT – Industria Plastica Toscana

**28** Tecnos

**29** Cartiera Pirinoli

**30** WBO Italcables

## → P. 32 **CAPITOLO 4. IL PERCORSO PER REALIZZARE UN WORKERS BUY OUT**

## → P. 33 **APPUNTI**



# SALUTI

di **Giovanni Da Pozzo**, Presidente della Camera di Commercio di Udine

**S**e c'è una cosa sicura che la crisi di questi anni ci ha insegnato, è che da soli non si può uscire. E che collaborare, "fare sistema", non possono, non devono essere più solo belle parole al vento. Con questa convinzione, la Camera di Commercio di Udine, in questi anni, si è messa con volontà e impegno, anche con il suo percorso Friuli Future Forum, a creare concretamente sinergie con le istituzioni, le associazioni di categoria, le realtà produttive, i cittadini del territorio: un lavoro di rete per condividere idee, approfondire i problemi, studiare e mettere in pratica possibili soluzioni e vie d'uscita. In questo iti-

nerario, rientra perfettamente la collaborazione con Legacoop, che la cooperazione ha nel suo Dna, e che ha voluto con questa pubblicazione realizzare e fornire un vero e proprio manuale: non parole ma un aiuto tangibile, accurato, lungimirante, una mano tesa vera, da offrire a chi nel mondo dell'economia è in difficoltà e ha bisogno di misure, strumenti, suggerimenti per non perdere la speranza, riemergere e guardare con fiducia al futuro. Un futuro che deve rinnovare quella volontà resiliente di ricostruzione, economica e sociale, che il nostro territorio ha saputo esprimere al meglio nei momenti più terribili della storia.

# PREFAZIONE

di **Enzo Gasparutti**, Presidente Legacoop Friuli Venezia Giulia

Un'azienda che chiude significa perdita di posti di lavoro, capannoni industriali inutilizzati, macchinari dispersi, perdita di quel "saper fare" maturato in anni di lavoro. Quando la crisi di un'azienda esplode, si assiste ad una perdita di ricchezza per tutti, ci sono ricadute negative anche per la Comunità dal momento che un'impresa che smette di esistere non verserà più le tasse. La cessazione di un'attività si riflette sui dipendenti che si trovano senza occupazione e vedono sfumare il proprio progetto di vita perché sappiamo bene come, in questo periodo storico, sia davvero difficile trovare un altro posto di lavoro.

6

Così è facile che la delusione si trasformi in rassegnazione, in sfiducia.

Noi non accettiamo la rassegnazione, non è nel dna della cooperazione. Con questo lavoro quindi vogliamo indicare una via di uscita positiva per i lavoratori coinvolti in una crisi aziendale: non un'indicazione generica, come le tante che si leggono o si sentono, ma quasi un manuale per costruire insieme un futuro possibile.

Il lavoro che presentiamo con questa pubblicazione si propone di fornire una rappresentazione semplice dei passi da compiere per uscire da una crisi aziendale attraverso la nascita di un nuovo soggetto imprenditoriale in forma

cooperativa, capace di garantire occupazione e produzione di valore aggiunto. È rivolto ai tanti (lavoratori, sindacalisti, professionisti, soggetti istituzionali) che di fronte ad una crisi aziendale ricercano una strada che non sia quella del tradizionale ricorso agli ammortizzatori sociali. Ed ha la finalità di far comprendere che una soluzione differente è possibile, aprendo la strada alla voglia di approfondire metodologie e strumenti che sono oggi a disposizione, mettendosi in gioco professionalmente e traendo magari spunto, e forza, da alcune iniziative di successo che in questo lavoro presentiamo con piacere e orgoglio. **Costruire nuova imprenditorialità non è semplice ma è possibile: a fianco delle nuove cooperative, dei nuovi imprenditori, c'è Legacoop FVG.** Con il suo aiuto e il suo sostegno, i nuovi imprenditori potranno scegliere quali soluzioni meglio si adattano alle loro necessità, a quali risorse potranno attingere sia a livello nazionale che regionale; potranno conoscere gli strumenti in grado di aiutarli nella loro nuova attività, sia in termini di apporto di capitale che come garanzie per l'accesso al credito. I nuovi operatori, i nuovi imprenditori, non saranno soli perché la loro nascita, il loro sviluppo, il loro successo è anche il nostro compito.

Questo è il contributo di Legacoop FVG alla crescita del Paese. ■

# INTRODUZIONE

di **Alessio Di Dio**, Direttore Legacoop Friuli Venezia Giulia

La cooperazione ha saputo fornire una risposta importante alla crisi in un settore forse tra i più colpiti negli ultimi anni: quello dell'industria manifatturiera. Lo ha fatto a livello nazionale con numeri veramente importanti: il Fondo Mutualistico di Legacoop (Coopfond Spa) ha approvato e sostenuto 54 progetti dal 2008 ad oggi, in 12 regioni italiane, che hanno coinvolto 1.078 soci e 1.303 lavoratori; con un totale di investimenti da parte del Fondo pari a 14.481.000 euro tra capitale sociale (8,6 mln) e finanziamenti (5,9 mln). Parimenti, nei suoi 30 anni di vita, CFI ha effettuato investimenti a sostegno delle imprese cooperative per 201 milioni di euro, intervenendo in 357 imprese (197 interventi dal 2012 ad oggi) e creando 14.521 posti di lavoro.

Questi importanti risultati sono stati possibili grazie ad una serie di interventi normativi sviluppatasi nel corso degli anni: da quelli che hanno permesso, a partire dalla L. 59/1992, di implementare strumenti finanziari per aumentare il livello di capitalizzazione delle cooperative a quelli che destinano gli ammortizzatori sociali per sviluppare imprenditorialità, fino all'art. 11 del D.L. Destinazione Italia 145/2013 che stabilisce il diritto di prelazione per i lavoratori di aziende in crisi che si costituiscano in cooperative per continuare l'attività d'impresa.

Proprio per i risultati ottenuti, l'esperienza realizzata in Italia è stata indicata dal Parlamento Europeo come modello da adottare, in una risoluzione del 2 luglio 2013, in cui si invitano gli Stati membri a sostenere il trasferimento delle imprese ai dipendenti al fine di evitarne la chiusura, prendendo a riferimento **"la Legge Marcora in Italia, che consente di finanziare la costituzione di nuove cooperative tramite l'indennità di disoccupazione"** e CFI, che ne è lo strumento di attuazione. La **L. 49/1985 (Legge Marcora)** è divenuta modello anche per altri Paesi: Grecia, Slovenia e Serbia stanno traendo spunto per mettere a punto un provvedimento simile; il progetto di cooperazione tra governo italiano e argentino dagli inizi degli anni 2000 ha consentito di trasferire l'esperienza e il modello di intervento della legge Marcora alle *"empresas recuperadas"*. La combinazione di queste diverse strumentazioni, tutt'altro che semplice, ha permesso di dare slancio in Italia ad una forma di cooperazione estremamente complessa come quella industriale, caratterizzata da un elevato livello di investimenti in capitale e, conseguentemente, dalla presenza non solo di soci lavoratori ma anche di soci finanziatori istituzionali che hanno, tra le loro finalità, proprio quella di promuovere nuova imprenditorialità cooperativa. È il

8 caso del fondo mutualistico Coopfond Spa (per quanto riguarda Legacoop) e di Cooperazione Finanza Impresa (investitore istituzionale promosso dalle Centrali cooperative e dal MISE), ai quali si possono aggiungere in regione, con finalità diverse, i sostegni dati dalla finanziaria regionale della cooperazione (FIN.RE.CO.), dal Fondo di rotazione per le iniziative economiche regionali (F.R.I.E.) e dalle leggi regionali come la recente legge 3/2015 (Rilancimpresa) che contribuiscono a rendere più accessibili operazioni di salvaguardia e ripresa industriale altrimenti destinate alla chiusura con perdita di competenze e posti di lavoro.

Una cooperazione complessa e ad alto valore aggiunto quella manifatturiero-industriale, ma non nuova anche nella nostra regione: già a partire dalla metà degli anni '80, su impulso di quella che allora era la Legge Marcora, una prima generazione di cooperative nate da WBO si sviluppò proprio quale risposta alle crisi aziendali.

Gli **effetti dell'investimento sul bilancio pubblico** non vanno per nulla trascurati. Bisogna sapere che, per esempio, le risorse complessivamente assegnate in dotazione a CFI dal Ministero dello Sviluppo Economico, tra il 2002 e il 2010, come fondo di rotazione pari a 84 mi-

lioni di euro, nel solo periodo 2007-2014 hanno generato un ritorno economico per lo Stato stimato in 576 milioni di euro, pari a 6,8 volte il capitale impiegato (*valore calcolato tenendo conto delle imposte pagate dalle imprese e dai lavoratori e del minore utilizzo degli ammortizzatori sociali*). Ma l'aspetto più importante è che queste risorse impegnate come capitale dal MiSE, sono state interamente preservate e, con il rientro degli investimenti effettuati, ne genereranno di nuovi.

Al di là degli aspetti economici e occupazionali non va assolutamente sottaciuta la **dimensione sociale**. La cooperazione, per sua natura, è fortemente legata al territorio; quindi il rilancio dell'impresa rappresenta quasi sempre un contributo importante al rilancio economico dell'area in cui l'impresa opera. Il patrimonio dell'azienda rimane, inoltre, un bene indivisibile e intergenerazionale, che contribuisce a legare la cooperativa al territorio e alla sua realtà sociale. Infine il modello imprenditoriale cooperativo contribuisce a un vero pluralismo economico in un'economia di mercato in cui si confrontano e competono tra di loro non solo i prodotti, ma anche le diverse forme di impresa.

Con questa pubblicazione ci proponiamo quin-



di di fornire una rappresentazione semplice dei passi da compiere per uscire da una crisi aziendale attraverso la nascita di un nuovo soggetto imprenditoriale in forma cooperativa, capace di garantire occupazione e produzione di valore aggiunto. È rivolto ai tanti (lavoratori, sindacalisti, professionisti, soggetti istituzionali) che di fronte ad una crisi aziendale ricercano una strada che non sia quella del tradizionale ricorso agli ammortizzatori sociali. Ed ha la finalità di far comprendere che una soluzione differente è possibile, aprendo la strada alla voglia di appro-

fondire metodologie e strumenti che sono oggi a disposizione, mettendosi in gioco professionalmente e traendo magari spunto e forza da alcune iniziative di successo che in questo lavoro presentiamo con piacere e orgoglio. L'obiettivo è semplice: lavorare per costruire nuova imprenditorialità che significa salvaguardia dei livelli occupazionali e, come le esperienze dimostrano, anche nuova occupazione.



A stylized illustration of a man in a suit holding a bunch of balloons, set against a green background with abstract shapes. The man is depicted in a dark green silhouette, holding the strings of several light green balloons. The background features a large, light green arrow pointing left and a smaller, light green arrow pointing right, along with various green rectangular and circular shapes. The overall aesthetic is clean and modern.

# **CAPITOLO 1.** **COS'È UN WORKERS BUY OUT?**

Il Workers Buy-Out (WBO) è quell'iniziativa per cui i lavoratori di un'impresa, per motivi diversi, ma per lo più di fronte a una situazione di crisi aziendale irreversibile, si costituiscono in cooperativa acquisendo la società preesistente, secondo le più diverse forme, e mantengono il proprio posto di lavoro diventando imprenditori e gestendo direttamente l'impresa.

Come è intuibile le situazioni sono molto diverse tra loro e non vi sono particolari termini di paragone tra i diversi WBO, a cominciare dal fattore scatenante che, in questo momento storico, riguarda per lo più crisi aziendali ma potrebbe anche essere la volontà dell'imprenditore di cedere l'azienda per cambiare business o la cessazione dell'attività per motivi anagrafici dell'imprenditore stesso e l'impossibilità di trovare un ricambio generazionale tra i suoi familiari/soci.

Un ulteriore elemento a cui prestare attenzione è quello dei soggetti in gioco: talvolta l'imprenditore è presente nel processo, in altri casi non c'è più perché è stato sostituito dal Tribunale o da un suo delegato; talvolta sono presenti solo i dipendenti o una parte di essi, altre volte a loro si affiancano altri lavoratori che subentrano dall'esterno; molto spesso sono presenti le parti sindacali che rappresen-

tano i lavoratori, quasi sempre sono presenti funzionari dei movimenti cooperativi e soggetti finanziatori, di diverso tipo e natura.

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

- La crisi aziendale o comunque l'azienda oggetto di analisi deve avere possibilità di ripresa e sviluppo: **non è ipotizzabile un WBO se l'azienda non ha mercato**, se il bene o servizio che produce non è vendibile. Spesso, infatti, la crisi aziendale ha fra le sue cause la cattiva gestione e l'incapacità manageriale. Questo porta a concludere che il WBO non può funzionare (così come nessun'altra forma di impresa) in un contesto in cui per qualunque motivo non c'è più un mercato: vuoi perché il settore è in crisi strutturale, vuoi perché il prodotto o il servizio venduti non servono più o sono stati superati oppure perché i costi sono strutturalmente più alti dei concorrenti, ecc... Se non c'è mercato possibile, non c'è impresa;
- I lavoratori, in possesso del know-how, de-

vono essere interessati e disponibili ad **assumersi la responsabilità e il rischio d'impresa**. In pratica i lavoratori sanno perfettamente realizzare il prodotto o il servizio da vendere, conoscono ogni aspetto produttivo, sono interessati a continuare anche rischiando in prima persona in veste di imprenditori;

Clienci e fornitori devono possibilmente mantenere continuità nei rapporti con la nuova azienda. In altre parole il prodotto o il servizio trovano continuità nel processo produttivo attraverso l'acquisto di materie prime con i precedenti fornitori e lo sbocco negli usuali canali di vendita, per cui i clienti dell'azienda d'origine sono presenti anche nella nuova impresa.

I processi di WBO rappresentano evidentemente degli esiti felici anche per il territorio su cui insistono, perché producono occupazione, o quanto meno evitano disoccupazione, preservando ricchezza, professionalità e competenze, contribuendo a costruire un clima di fiducia (elemento né secondario né trascurabile) in quanto segnano una sorta di riscatto di fronte ad uno scenario altrimenti nefasto. Questo ultimo aspetto, che ha anche una componente "romantica" nella sua rappresentazione pubblica

e nel vissuto di chi è protagonista della nuova compagine sociale, spesso ha una sua ricaduta anche aziendale perché facilita l'impegno di soggetti terzi, spinge clienti e fornitori a credere con convinzione nel WBO, sviluppa senso di appartenenza nei protagonisti, stimolando lo spirito di corpo e quell'effetto "squadra" che trasforma tutti i soci in sostenitori dell'azienda, che li spinge a comprendere ogni fattore e ad essere disponibili a sacrifici che non avrebbero accettato da dipendenti.

Ad oggi questo tipo di iniziative ha riguardato quasi esclusivamente imprese industriali, impegnate in ambito manifatturiero, senza distinzioni particolari. I casi di imprese che svolgono altre attività sono limitate anche se oggi sono sempre più frequenti i casi di nascita e consolidamento di cooperative nel terziario (distribuzione moderna, editoria, turismo, servizi, gestione beni ed attività culturali), nel settore delle cooperative sociali e tra lavoratori che hanno deciso di gestire aziende e terreni confiscati alla criminalità organizzata.

Per tutte le ragioni citate in precedenza vi è un **interesse pubblico per i Workers Buy-Out** e un sostegno economico ad operazioni di questo tipo attraverso la cosiddetta Legge Marcora (L. 49/1985 e successive modifiche e

integrazioni) e il fondo costituito dalla stessa. Il fondo è gestito da CFI, Cooperazione Finanza Impresa, fondo di rotazione costituito dal MiSE su iniziativa delle tre centrali cooperative che interviene sostenendo i WBO sia nel capitale sociale che attraverso finanziamenti. Parallelamente le centrali intervengono con fondi propri: nel caso di Legacoop interviene CoopFond s.p.a., il fondo mutualistico di Legacoop finanziato dalle cooperative associate attraverso una percentuale dell'utile. CoopFond interviene in maniera simile a CFI (ad oggi CoopFond non può erogare finanziamenti), spesso in stretto coordinamento tra loro. Esistono in diverse regioni altri fondi in grado di intervenire in queste occasioni: nel caso del Friuli Venezia Giulia si segnalano il F.R.I.E. (fondo rotazione iniziative economiche), che attraverso finanziamenti agevolati favorisce lo sviluppo economico ed industriale delle imprese regionali, e Fin.Re.Co. (finanziaria regionale della cooperazione) che ha come mission quella di garantire e sostenere lo sviluppo delle cooperative regionali. Ma di questi aspetti finanziari si parlerà più diffusamente in seguito.

Negli ultimi anni, tra il 2012 e il 2014, sono state introdotte alcune significative modifiche legislative, che hanno permesso di ampliare il

perimetro degli interventi e di migliorarne l'efficacia:

- l'introduzione del privilegio per gli investimenti e l'introduzione di nuovi strumenti finanziari;
- il trattamento fiscale agevolato per i finanziamenti;
- il diritto di prelazione per l'affitto o l'acquisto di aziende o rami d'azienda riconosciuto alle cooperative costituite da lavoratori di aziende in crisi;
- il DM 04/12/2014, che ha istituito un nuovo regime di aiuti per la nascita e lo sviluppo di società cooperative e che si integra con l'intervento in capitale effettuato ai sensi della legge Marcora.

Il nuovo DM del 04/12/2014 si è rivelato un provvedimento molto efficace (27 progetti finanziati in meno di un anno dal momento in cui è divenuto operativo) ed ha permesso di accrescere le potenzialità della legge Marcora e ridurre il costo complessivo dei finanziamenti per le cooperative. Il numero di richieste pervenute e di progetti finanziati mostrano che questo provvedimento ha colto un'esigenza reale e ha dato una risposta efficace.

A stylized illustration of a man in a suit, depicted in a dynamic, jumping pose. He is wearing a dark suit jacket, a light-colored shirt, and a dark tie. His right arm is raised high, and his left arm is extended outwards. He is positioned as if jumping over a set of stairs. The background is a solid orange color with a subtle pattern of horizontal lines and a staircase graphic at the bottom. The text is overlaid on the right side of the image.

**CAPITOLO 2.**  
**GLI STRUMENTI PER**  
**REALIZZARE UN**  
**WORKERS BUY OUT**

## 2.1. L'IMPRESA COOPERATIVA IN PILLOLE

Prima di entrare nel merito della cooperativa nata da WBO e vedere quali sono gli aspetti salienti, è utile ripercorrere in breve cos'è una cooperativa, quali sono gli elementi caratterizzanti e qual è la natura dell'impresa cooperativa, partendo 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 recita che **“Le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico”**. Concretamente, il significato di questa espressione è il seguente:

- “Società” vuol dire impresa gestita da un gruppo di soci imprenditori, e formata da almeno tre persone.
- “Capitale Variabile” vuol dire che il capitale non è determinato in un ammontare pre-

stabilito, ma varia in ragione della variabilità del numero dei soci e della loro quota individuale di partecipazione.

“Scopo mutualistico”: la finalità delle cooperative è soddisfare un bisogno concreto dei soci (beni, casa, occupazione lavorativa) valorizzando il loro contributo mutualistico, e non remunerare il capitale investito dagli stessi. Per questo si definiscono “non profit”, perché la loro finalità non è il profitto, bensì lo scopo mutualistico. I requisiti mutualistici costituiscono il cuore della disciplina cooperativa, e richiedono che la cooperativa svolga la 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.

Entrando ancora di più nel merito di che cosa sia questo modello d'impresa si trovano quelli che i valori di riferimento di una cooperativa, che sono la mutualità, la solidarietà, la democrazia e il pluralismo. Tali espressioni d'intenti, i valori, sono perseguiti e concretizzati attra-

verso una serie di principi cooperativi:

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

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

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

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

**La porta aperta.** La cooperativa è una so-

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

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

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

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



## 2.2. L'USO DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI

Il tema degli ammortizzatori sociali e del loro utilizzo è fondamentale in un percorso di WBO. In particolare i nodi di sviluppo sono quelli dell'anticipo dell'indennità di mobilità (fino al 31.12.2016) e della NASpl.

L'articolo 7, comma 5, della Legge n. 223/1991, ha disposto che i lavoratori in mobilità che ne facciano richiesta per intraprendere un'attività autonoma o per associarsi in cooperativa possono ottenere la corresponsione anticipata dell'indennità nelle misure stabilite dai commi 1 e 2, con la detrazione del numero delle mensilità già godute (circ. INPS n. 124 del 31 maggio 1993). Le modalità per la corresponsione dell'indennità di mobilità anticipata sono state stabilite con Decreto Interministeriale n. 142 del 17 febbraio 1993.

Di fatto questo significa che è possibile ottenere dall'Inps l'anticipazione dell'intera somma cui il lavoratore ha diritto a titolo di mobilità NASpl, a condizione di re-investirla tutta come socio lavoratore nel capitale sociale di una società cooperativa di lavoro. La somma così erogata e investita peraltro è anche detassata.

I riferimenti legislativi sono i seguenti:

**LEGGE 23 luglio 1991, n. 223 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**

Art. 7 Indennità di mobilità

[ ] 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.

**LEGGE 13 maggio 1999, n. 133 Disposizioni in materia di perequazione, razionalizzazione e federalismo fiscale**

Art. 15 Regime fiscale dell'indennità di mobilità di cui all'articolo 7, comma 5, della Legge 23 luglio 1991, n. 223 e altre disposizioni tributarie.

1. L'indennità di mobilità di cui all'articolo 7, comma 5, della legge 23 luglio 1991, n. 223, è da considerarsi non imponibile ai fini dell'imposta sul reddito delle persone fisiche per la parte reinvestita nella costituzione di società cooperative". [.]

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

Art. 8 Incentivo all'autoimprenditorialità

Il lavoratore avente diritto alla corresponsione della NASpl può richiedere la liquidazione anticipata, in unica soluzione, dell'importo complessivo del trattamento che gli spetta e che non gli è stato ancora erogato, a titolo di

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

Queste norme facilitano l'eventuale scelta del modello cooperativo poiché, se non sono necessari investimenti ingenti, il lavoratore

non è obbligato ad investire ulteriore denaro. Inoltre la legge stabilisce che nei casi di crisi d'impresa (fallimento, concordato preventivo, amministrazione straordinaria o liquidazione coatta), l'organo che presiede la procedura deve assicurare la priorità nell'acquisire l'impresa o un ramo di essa alla cooperativa formata dagli ex lavoratori dell'impresa in crisi. Il riferimento legislativo è il seguente:

**DECRETO-LEGGE 23 dicembre 2013, n. 145. Interventi urgenti di avvio del piano "Destinazione Italia", per il contenimento delle tariffe elettriche e del gas [...], per l'internazionalizzazione, lo sviluppo e la digitalizzazione delle imprese, nonché misure per la realizzazione di opere pubbliche ed EXPO 2015.**

Art. 11 Misure per favorire la risoluzione di crisi aziendali e difendere l'occupazione

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

alla procedura.

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

Questa misura garantisce un piccolo vantaggio per i WBO, dando loro la precedenza rispetto ad altre soluzioni di uscita dalle crisi aziendali. Come è facile comprendere, in virtù della propria mission, tale vantaggio è riconosciuto perché il WBO cooperativo garantisce e preserva i livelli occupazionali maggiormente rispetto ad altre soluzioni.

## 2.3. GLI STRUMENTI FINANZIARI

Esistono diverse tipologie di strumenti finanziari, sia pubblici che privati, nazionali e locali. Complessivamente quando si parla di strumenti finanziari nell'ambito di Workers Buy-Out ci

si riferisce a soggetti in grado di intervenire a supporto del progetto cooperativo, per sostenere i fabbisogni finanziari, sia in fase di partenza che per eventuali sviluppi. Quella che segue è una sintesi dei principali strumenti, del loro funzionamento e delle modalità di intervento. Si tratta ovviamente di un primo approccio e per gli approfondimenti del caso si rimanda ai siti istituzionali dei singoli strumenti finanziari (da cui sono tratti i riferimenti indicati in seguito), o a Legacoop Friuli Venezia Giulia.

20



## **COOPFOND. IL FONDO MUTUALISTICO DI LEGACOOP**

Il sistema dei Fondi Mutualistici opera al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale. Operano sia incentivando la nascita di nuove cooperative sia con il rafforzamento di quelle esistenti; inoltre contribuiscono 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 omo-

genei, alla creazione di società di scopo, ecc. Favoriscono inoltre l'internazionalizzazione dell'impresa cooperativa e rafforzano o creano strumenti finanziari specializzati e capaci di accompagnare le strategie di sviluppo settoriale delle imprese cooperative. Tale attività molto spesso viene svolta in collaborazione con altri partner, con particolare riferimento agli istituti di credito e alle banche. La "mission" quindi è quella di concorrere alla nascita di nuove cooperative e alla crescita di quelle esistenti, alla creazione di condizioni di sviluppo cooperativo specie nelle aree più svantaggiate dal punto di vista economico-sociale al fine di realizzare la politica di promozione cooperativa delle rispettive associazioni di riferimento, adottando criteri gestionali di massimo rigore e trasparenza.

Coopfond è alimentato attraverso il versamento del 3% degli utili realizzati dalle cooperative e dai patrimoni residui delle cooperative poste in liquidazione. È stato costituito ai sensi della Legge n. 59 del 31 gennaio 1992 e agisce al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, promuovendo e finanziando iniziative. Molto spesso Coopfond opera in partnership con la società Cooperazione Finanza Impresa (CFI): 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 un'analisi e un tutoraggio più ampia del progetto.

Gli obiettivi di Coopfond sono:

- Continuare a privilegiare gli interventi ad alto merito sociale, nelle aree svantaggiate e quelli finalizzati al consolidamento delle realtà imprenditoriali del mezzogiorno selezionando i progetti più qualificati nonché delle aree a più basso insediamento cooperativo;
- 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;
- Favorire l'internazionalizzazione dell'impresa cooperativa;
- 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, con particolare riferimento alle convenzioni bancarie.

Per approfondimenti: [www.coopfond.it](http://www.coopfond.it)



**CFI – COOPERAZIONE FINANZA  
IMPRESA**

CFI (Cooperazione Finanza Impresa) è una società cooperativa che opera dal 1986, attraverso la gestione dei fondi della Legge Marcora (legge n. 49/85) per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali. È partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico come socio di maggioranza, da Invitalia SpA e da circa 300 imprese cooperative. Nella sua funzione di investitore istituzionale partecipa al capitale sociale delle imprese ed eroga finanziamenti finalizzati a piani di investimento, con l'obiettivo di creare valore, salvaguardare e incrementare l'occupazione. Promuove la nascita, lo sviluppo e il riposizionamento delle imprese impegnate

in progetti imprenditoriali con profili economici e finanziari sostenibili, innovativi e socialmente rilevanti. Fornisce al management delle aziende partecipate un supporto costante nelle decisioni strategiche e nelle scelte operative. Aderisce alle organizzazioni cooperative nazionali Agci, Confcooperative e Legacoop, alla organizzazione internazionale Cecop-Cicopa (European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises) e all'Aifi (Associazione italiana del Private Equity e Venture Capital). Collabora stabilmente con i Fondi Mutualistici (Coopfond, Fondosviluppo, Generalfond), con Cooperfidi Italia e con altri istituti finanziari che operano all'interno del network cooperativo.

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

I settori di intervento di CFI sono ampi: industria, costruzioni, impiantistica, servizi, sociale, ristorazione, alberghiero, grande distribuzione e settori innovativi. CFI mette al centro della

sua azione i processi di capitalizzazione la cui importanza assume ancora maggiore rilievo nelle attività di WBO, nelle quali i soci si trovano a dover affrontare problematiche classiche di mancanza di liquidità e di credito bancario, necessità di fornire garanzie fideiussorie, ecc.

CFI interviene sostanzialmente attraverso due linee:

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

Per approfondimenti: [www.cfi.it](http://www.cfi.it)



**FINRECO**

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 garanzie fideiussorie, facilitando così l'accesso al credito per molte imprese associate che altrimenti avrebbero maggiori diffi-

coltà 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. Finreco è l'organismo regionale di garanzia della cooperazione del Friuli Venezia Giulia, con oltre 40 anni di attività come consorzio di garanzia fidi, e si rivolge a tutto il sistema delle cooperative iscritte al registro regionale delle Cooperative (con l'eccezione delle cooperative edilizie di abitazione) alle quali può erogare una pluralità di servizi: assistenza e consulenza finanziaria, garanzia su affidamenti bancari, garanzie su interventi di locazione finanziaria immobiliare e mobiliare. È sostenuto dalle tre maggiori associazioni della cooperazione regionale (AGCI, Confcooperative e Legacoop). Eroga a favore degli istituti di credito garanzie "a prima richiesta" o "sussidiarie" a costi contenuti, al fine di consentire alle imprese cooperative di accedere al credito a condizioni agevolate. Finreco 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 (Cooperativa socia, che riceve il finanziamento). Di contro Finreco riceve dal Socio una contropartita (commissione) in cambio del rilascio della

fideiussione che di regola garantisce il 50% dell'operazione bancaria. In definitiva Finreco si impegna ad assolvere un'obbligazione (pagamento) nei confronti della Banca al verificarsi di un determinato evento: l'inadempimento (mancato pagamento) del socio finanziato. Per la Banca è come se una parte del denaro fosse stata prestata a Finreco, anziché all'impresa, con una forte mitigazione ed una più bilanciata ripartizione del rischio di ciascuna operazione di finanziamento.

Per approfondimenti: [www.finreco.fvg.it](http://www.finreco.fvg.it)

In ambito di garanzie, con funzioni e modalità operative simili, citiamo anche l'organismo nazionale per la cooperazione **Cooperfidi Italia**, nato dalla fusione di Confidi regionali cooperativi e a cui fa riferimento il Fondo di garanzia Nazionale.



Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo

### **C.C.F.S. – CONSORZIO COOPERATIVO FINANZIARIO PER LO SVILUPPO**

Il CCFS svolge la propria attività finanziaria esclusivamente con i propri soci: cooperative, associazioni, fondazioni e mutue non aventi finalità lucrativa che perseguono statutaria-

mente e in via prevalente scopi mutualistici o solidaristici, società e consorzi controllati da cooperative socie, purché aderenti ad una delle tre centrali cooperative dell'ACI.

CCFS favorisce l'accesso dei soci al credito nelle più articolate forme tecniche, seguendo l'evoluzione nel tempo, prestando garanzie in loro favore, concedendo prestiti, mutui ed anticipazioni, prestando consulenza e raccogliendo prestiti dai soci (depositi) che poi vengono reimpiegati su altri soci. Sempre più spesso l'operatività del Consorzio si incrocia con altri strumenti finanziari della Cooperazione poiché l'azione comune di strutture specializzate in diversi segmenti di offerta consente di procurare soluzioni finanziarie integrate, spesso anche maggiormente competitive, e permette di ampliare le collaborazioni con gli istituti di credito facendo affluire maggiori risorse verso il sistema cooperativo. Particolare attenzione viene data alle operazioni proposte tramite i Consorzi fidi convenzionati di varie regioni (in FVG Finreco).

CCFS non propone soluzioni standard ma si sforza di studiare con i finanziati soluzioni su misura, le più opportune per garantire il servizio al socio e la garanzia al finanziatore. Nella ricerca delle soluzioni si studiano le imposta-

zioni societarie, i piani economico finanziari e si costruiscono le modalità di garanzia più consone a garantire il finanziamento con l'oggetto stesso dell'investimento. Per moltiplicare al massimo le risorse da fare affluire verso le iniziative cooperative, CCFS preferisce costruire pool con altri soggetti finanziatori (banche o finanziarie cooperative), concede anticipazioni su crediti ceduti certi e maturati, offre ai propri soci la possibilità di accedere a finanziamenti di medio e lungo termine garantiti da ipoteca su immobili.

Ai soci è sempre stato riconosciuto un dividendo nel corso degli anni e, dal 2002, una quota di ristorno destinata ad aumento delle quote sociali. ■

Per approfondimenti: [www.cafs.it](http://www.cafs.it)





A stylized illustration in shades of red and pink. It depicts a person climbing a set of stairs. The person's legs and feet are visible, with one foot on a higher step and another on a lower one. The person's torso is visible from the back, showing a dark suit jacket and light-colored shirt. The background is a solid light pink color.

**CAPITOLO 3.**  
**LE BUONE PRASSI**  
**E L'ESPERIENZA DI**  
**LEGACOOOP**

Quelle che seguono in breve sono le storie di cinque esperienze di WBO in Italia, realizzate con l'accompagnamento di Legacoop e tutte a partire da situazioni di crisi aziendali, anche se per motivi diversi. Sono il frutto di quattro percorsi simili e la contempo unici, come ogni WBO.



## **COOPERATIVA LAVORATORI ZANARDI**

26

Via Venezuela, 3, 35127, Padova  
Tel.: 049.8069511  
info@clzanardi.it  
www.clzanardi.it

Un team di specialisti dall'esperienza pluriennale nel campo della legatoria di prodotti editoriali di pregio che si sono uniti nella Cooperativa Lavoratori Zanardi. Questa è la massima sintesi di questo progetto. Gli specialisti sono nati come dipendenti dello storico Gruppo Editoriale Zanardi, un'azienda nata negli anni '60 e che nel tempo si è affermata sia a livello nazionale che internazionale grazie alla capacità tecnica e realizzativa delle proprie maestranze. Ha anche sviluppato in proprio una nuova struttura libro, denominata Octavius,

di cui detiene i diritti di brevetto. Purtroppo, il profondo cambiamento del mercato, a seguito della crisi internazionale del 2008, ha decretato il declino del Gruppo che ha visto la sua fine nel 2014 con la tragica scomparsa di uno dei due titolari. La storia sarebbe potuta finire con la messa in liquidazione dell'azienda ma i lavoratori non hanno voluto arrendersi all'idea di perdere quanto costruito in tanti anni di lavoro. Consapevoli delle competenze tecniche, si sono messi in gioco personalmente fondando nel maggio del 2014 la Cooperativa Lavoratori Zanardi: si sono reinventati dipendenti-imprenditori e hanno votato a maggioranza assoluta (73 voti su 103) la trasformazione, la ripartenza. Molti clienti storici hanno rinnovato la loro fiducia nei loro confronti, permettendo di continuare a rilegare libri tra i più belli ed esclusivi che si possono trovare nel mercato. A fine 2014, dopo avere avuto l'assenso da parte del tribunale di Padova, hanno chiuso un accordo di affitto dei macchinari e di una parte degli immobili e hanno riavviato formalmente le attività. Nella ripartenza, la scelta di mercato è ricaduta proprio sul segmento dei volumi di pregio. Il motivo? Rappresentava una nicchia nella quale il livello competitivo era meno forte e i margini di realizzo più elevati. In quelle stanze in parte vuote ci sono ancora oggi

competenze tecniche e manuali cresciute una accanto all'altra in anni di lavoro, perfezioni affinate nel tempo. Ed è quello che i lavoratori non volevano che fosse perso e cancellato con un colpo di spugna: la capacità di fare un buon prodotto. Eppure le difficoltà finanziarie del gruppo erano iniziate da anni, principalmente per una contrazione del mercato dell'editoria. I soci lavoratori, una volta dato vita alla cooperativa, hanno elaborato un piano industriale per rimettersi in piedi. Piccoli passi, che per il 2015 avevano previsto soprattutto di riavvicinare i clienti storici del Gruppo Zanardi e per il 2016 di ampliare il raggio d'azione nei mercati statunitense e nord-europeo, trasferendo la sede centrale in uno spazio meno ampio per agevolare i lavoratori nei trasferimenti giornalieri. Ad oggi il patrimonio della cooperativa è composto da 395 mila euro, conferiti dai soci attraverso l'anticipo della mobilità (il capitale sarà completamente versato appena avverrà l'erogazione da parte dell'Inps), 250 mila euro che arrivano da Coopfond in qualità di socio sovventore e altri 250 mila conferiti da CFI (Cooperazione Finanza Impresa), cui si sommano i 200 mila di Veneto Sviluppo.

## **IPT - INDUSTRIA PLASTICA TOSCANA**

Viale Kennedy 184, 50038, Scarperia (FI)

Tel.: 055.8438261

info@iptcoop.it

## **TRASPORTARE ECOLOGICAMENTE**

Nata nel 1994 dalle ceneri di un colosso europeo del polietilene (la "International Plastics Italiana") è la storia di un'azienda che da piccola diventa la più grande d'Italia e una delle maggiori in Europa, si ammala di "gigantismo", passa di mano in mano, collassa e muore per poi rinascere come cooperativa di ex dipendenti. Era il 1966 quando la neonata Pastucol (l'antenata della IPT) iniziò a produrre sacchetti di plastica. Era poco più di un'azienda artigiana ma si trovò davanti un mercato in sviluppo davvero insperato. Tant'è che ben presto cominciò a ricevere pressanti attenzioni nientedimeno che dalla Mobil Chemical, una delle "Sette Sorelle". La Mobil acquistò la Pastucol e partì alla conquista dell'Europa. Lo volle fare con progetti grandiosi. Nacquero così ben tre stabilimenti (uno a Cesenatico e due a Scarperia) e furono assunti quasi 500 dipendenti. Una cosa non da poco in un settore in cui la dimensione media, all'epoca, non oltrepassava i 100 addetti. Forse un po' troppo. Tant'è che il grande colosso

comincia a sfaldarsi. All'inizio degli anni '80 la Mobil perde, insieme a parecchi miliardi, la speranza di accaparrarsi una buona fetta del mercato europeo e nel 1983 decide di vendere. La finanziaria che l'acquista procede con una cura da cavallo ma le cose continuano a non funzionare. Nel 1994 si ha il tracollo. L'80% dei 210 dipendenti va in cassa integrazione e l'azienda finisce in concordato preventivo. Alcuni dipendenti e membri del consiglio di fabbrica lanciano l'idea di costituirsi in cooperativa per rilevare l'azienda. Si mette a punto un progetto di fattibilità mentre Legacoop e sindacato cominciano gli incontri con la proprietà. Non passano molti mesi e il 20 dicembre del 1994 la novella cooperativa inizia l'attività con 20 soci, uno stabilimento in affitto e un capitale sociale di poco inferiore al mezzo miliardo. Ci vuole coraggio, capacità di rischiare e determinazione. L'assortimento viene rivisto: più film termoretraibile e meno sacchetti. Poi clienti affidabili e niente intermediari. A distanza di tre anni l'IPT misura già i suoi successi. Circa 17 miliardi di fatturato, 60 dipendenti, impianti riscattati dal leasing e conti in attivo. Dal 2006 ha iniziato a commercializzare i primi sacchetti prodotti attraverso la lavorazione di resine ottenute da fonti agricole rinnovabili, investendo

nei polimeri biodegradabili e compostabili. La produzione, destinata principalmente alla grande distribuzione organizzata, si diversifica in prodotti da imballo primario, come i film per alimenti, e prodotti da imballo secondario come gli shopper da asporto. Grazie ad una intuizione, alla determinazione ed ai significativi investimenti, IPT è riuscita in 5 anni a incrementare sensibilmente il proprio fatturato (33,5 milioni di euro) e a consolidare nuove competenze in un settore attrattivo come quello della green economy.

**TECNOS**  
Everyday Italian Design

### **TECNOS SOCIETÀ COOPERATIVA**

Sede legale: via S. Giovanni 18, 60030, Belvedere Ostrense (AN)

Tel.: 0731.61621

info@tecnositaly.com

www.tecnositaly.com

### **INVESTIRE SU SE STESSI PER RINASCERE**

Cooperativa di produzione e lavoro costituita nel 1984 con il nome di Copilegno (tra le prime società cooperative manifatturiere italiane) rinata attraverso una operazione di WBO dalle ceneri della Ebanisteria Marchigiana, una delle

principali società di impiallacciatura operanti dagli anni sessanta. Specializzatasi nel settore del mobile in kit, dal 1994 diventano fornitori del più grande distributore tedesco (OTTO) con una esperienza di diversi anni nel mercato di quel paese. Nel 2000 l'azienda rafforza il proprio patrimonio e rinnova la sua immagine: nasce il brand Tecnos. L'impresa cresce in termini di fatturato e competenze, inaugurando uno nuovo insediamento di 12.500 mq a Monsano, dedicato alle attività di logistica e magazzino. Dal 2015 decide di diversificare la sua distribuzione in altri mercati esteri: Spagna, Gran Bretagna, paesi dell'Est Europa e Medioriente. Dal 2016 il canale e-commerce diventa uno dei canali strategici di vendita per la cooperativa. Raggiunge oggi quasi 17 milioni di euro di fatturato, di cui il 70% rivolto al mercato estero, occupando 92 addetti. È stata una delle prime aziende italiane ad introdurre una laccatura lucida sui prodotti moderni ed economici. Una realtà che negli ultimi anni si è ripositionata ed ha conquistato la fiducia di importanti clienti internazionali.



## CARTIERA PIRINOLI SOCIETÀ COOPERATIVA

Sede legale: Via Roma 64, 12100, Cuneo (CN)  
Tel. 0171.752211  
info@pirinoli.it  
www.pirinoli.it

### 100 ANNI DI CARTONCINO PER IMBALLAGGI

70 ex dipendenti della Pkarton spa, una cartiera storica in provincia di Cuneo, hanno rilevato l'azienda dando vita ad una delle più grandi operazioni, per dimensione, da WBO in Italia. A luglio 2015 si è conclusa la trattativa con la curatela per l'affitto del capannone e l'acquisto dei beni strumentali con la successiva riattivazione degli impianti. Il valore della produzione 2015 è stato di circa 7 milioni di euro, con ben il 30% destinato a mercati esteri, e l'assunzione di ulteriori 8 addetti a tempo indeterminato. 32 milioni di euro i volumi previsti nel 2016, una volta messa a regime la produzione. La cooperativa è specializzata nella produzione di cartoncini multistrato (soprattutto per industria alimentare) e monolucidi per astucci pieghevo-

li e cartoncini grigi/grigi per cartotecnica, per tubi e per interfalde. Il cartoncino patinato, riciclabile al 100%, è ideale per la realizzazione di imballaggi primari: protegge il prodotto e può essere personalizzato con messaggi rivolti al consumatore. L'azienda se la sono ricomprata i lavoratori, dopo il fallimento del 2012, grazie al coraggio e alla tenacia degli ex-dipendenti che con la loro indennità di mobilità hanno deciso di trasformarsi in proprietari costituendo una cooperativa. La Pkarton infatti, una cartiera di Roccavione, era stata colpita da una crisi finanziaria che l'ha portata al fallimento. Un gruppo di cinque persone, tra ex manager e sindacalisti, però ha deciso di rimboccarsi le maniche e di far nascere la cooperativa "Cartiera Pirinoli", proprio come si chiamava tanto tempo fa (con una storia ultracentenaria). Hanno coinvolto decine di ex colleghi e hanno partecipato all'asta fallimentare che metteva in palio i beni della loro vecchia azienda, vincendola, e riportando in vita la cartiera. I soci fanno parte di quei 155 lavoratori lasciati a casa per colpa del crac causato dai vecchi proprietari. Hanno accettato di creare il capitale della nuova realtà versando tutto l'anticipo della loro mobilità più una quota sociale. Insomma, hanno pagato di tasca loro pur di veder rinascere la fabbrica

e di tornare ad avere un futuro professionale; si sono abbassati gli stipendi per alleggerire i costi, contando sui dividendi futuri in caso di margini di guadagno. A regime la cooperativa punta a fatturare 55 milioni.



### **WBO ITALCABLES SOCIETÀ COOPERATIVA**

Sede legale: Viale A. Gramsci 13, 80122,  
Napoli  
Tel. 081.8894111  
wboitalcables@pec.it

### **CAVI SOLIDALI**

Progetto di WBO promosso da 51 lavoratori dei 67 lavoratori dello stabilimento di Caivano della Italcables spa - ex Redaelli - una fra le società leader nella produzione di fili, trecce e trefoli in acciaio ad alto contenuto di carbonio per cemento armato precompresso destinati alla produzione di elementi prefabbricati, viodotti, ponti, dighe, gallerie, tiranti geotecnici e infrastrutture per il settore ferroviario e per degassificatori. L'azienda di origine, prima della crisi, era arrivata a produrre oltre 100

mila tonnellate di prodotto finito, 50 mila nello stabilimento campano, con un fatturato superiore a 50 milioni di euro, una parte rilevante del quale verso il mercato estero. Coadiuvata da Legacoop Campania e da CFI, il progetto è stato inoltre sostenuto dal fondo mutualistico Coopfond, da Banca Etica e dal Ministero dello Sviluppo Economico, quest'ultimo è stato determinante nel favorire l'approvvigionamento della vergella dall'ex gruppo Lucchini. La cooperativa, costituita ad aprile del 2015, ha perfezionato l'acquisto del ramo d'azienda a luglio dello stesso anno ed ha iniziato a produrre negli ultimi due mesi

(2,6 milioni di produzione). I lavoratori hanno capitalizzato l'impresa per oltre un milione di euro e hanno aderito ad un piano di solidarietà autofinanziato, necessario per favorire il raggiungimento del break-even. Per il 2016 sono attesi volumi per circa 24 mila tonnellate, che equivalgono ad un fatturato di circa 18 milioni di euro. Per dimensioni occupazionali, il progetto Italcables rappresenta uno dei due più importanti workers buyout nazionali.



**CAPITOLO 4.**  
**IL PERCORSO PER**  
**REALIZZARE UN**  
**WORKERS BUY OUT**



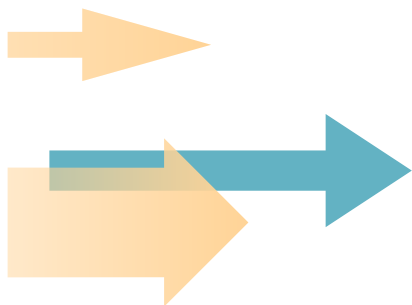


## QUALI SONO I PASSAGGI PER REALIZZARE UN WBO?

Quali passaggi sono necessari, dal momento in cui qualcuno - un dipendente, un gruppo di dipendenti, la parte sindacale, un consulente dell'impresa - ha pensato al WBO come soluzione e la sua concreta realizzazione?

Quella che segue è una sintetica e schematica rappresentazione dei passaggi fondamentali. Non sono tutti: ogni WBO è unico, per cui esiste un modello che poi si declina in molte variabili, che trova piccole differenze in passaggi, in tempistiche, in compagni sociali coinvolte.

Sono caratteristiche che vengono costruite lungo il percorso. Qui invece fissiamo l'attenzione sui passaggi nodali, quelli imprescindibili senza i quali un WBO non può partire.



### Fase 1.

Il primo passo è individuare con precisione la propria **idea imprenditoriale**: mettere a fuoco le potenzialità economiche, la tipologia di mercato di riferimento, il fabbisogno finanziario, il gruppo di soci lavoratori coinvolto e necessario, i punti di forza e di debolezza del prodotto che si vuole proporre al mercato. Le domande da porsi e a cui dare risposta in questa fase sono: Chi è coinvolto in questa idea? Cosa vogliamo produrre e vendere? Esiste un mercato di riferimento? La nostra idea di impresa regge, sta in piedi, è in grado di garantire redditività?

Rispetto all'impresa che vorremmo acquisire, è possibile mantenere relazioni con clienti e fornitori?

Abbiamo le competenze necessarie? Quali ci mancano?

Di quanti soldi avremmo bisogno per partire?



## Fase 2.

Se alle domande della fase 1 è stato possibile dare risposte convincenti ed esaustive, è possibile passare alla seconda fase, quella che permette di **costituire la cooperativa**, definendone la compagine sociale, individuando un presidente, e di approfondire la possibilità di avere fondi a disposizione. Per questa fase le domande utili sono:

Chi è disponibile a fare il presidente? È riconosciuto da tutto il gruppo?

Chi è disponibile a fare il consigliere di amministrazione?

Quante risorse ognuno può investire (TFR, risorse proprie, ammortizzatori sociali, altro)?

Quali fondi e strumenti di sistema è possibile coinvolgere?

A quali condizioni?

## Fase 3.

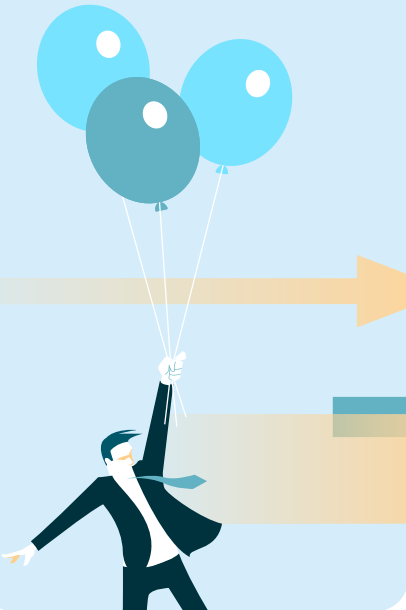
Questa è la fase che in alcuni casi rappresenta il passaggio più delicato. La cooperativa è presente, i fondi sono a disposizione, bisogna procedere ad acquisire la vecchia azienda, o un pezzo di essa, per poi ripartire concretamente con l'attività lavorativa. In questa fase è determinante capire con chi bisogna interfacciarsi, chi sono gli interlocutori. Quali sono le condizioni che vengono proposte, o addirittura imposte. Le questioni aperte sono queste: Chi è il nostro interlocutore? La proprietà, un liquidatore, un curatore? Ci interessa acquisire tutta la vecchia azienda o solo una parte/ un ramo di essa?

Possiamo comprarla o è possibile affittarla, magari vincolandoci ad un acquisto in seguito?

Che tempistica è possibile prevedere?

## Fase 4.

L'avvio delle attività. È la vera fase di ripartenza, quella che conclude l'iter e permette di iniziare a lavorare. Da questo momento i dipendenti sono diventati imprenditori. Inizia la gestione ordinaria dell'impresa. In questa fase non ci sono domande, ma solo tanto lavoro da fare. È iniziata ufficialmente una nuova vita, da imprenditori cooperativi.



Tutte le fasi presentano momenti delicati e passaggi che vanno curati con competenza ed esperienza. Sono molti i soggetti coinvolti in assistenza alla cooperativa, fin dal primo studio di fattibilità: consulenti (avvocati, consulenti del lavoro, commercialisti, esperto sicurezza, ingegneri, ecc...), parti sindacali, Legacoop, i fondi e gli strumenti di sistema. Ognuno può dare il proprio contributo, mettendo a disposizione le proprie competenze. Tuttavia è importante che i lavoratori, quelli che poi andranno a costituire la cooperativa, siano il più possibile coinvolti fin dall'inizio e che nel seguire le fasi sopra elencate, sviluppino competenza, coesione e unità di intenti.

Per questi passaggi Legacoop mette a disposizione la propria esperienza in materia di WBO, ma prima ancora il proprio ruolo di rappresentanza del modello cooperativo. ■







- Finito di stampare nel mese di ottobre 2016  
per conto della casa editrice Genesi Design di Mestre Venezia

Legacoop FVG

Via D. Cernazai, 8 - 33100 Udine

Tel. 0432.299214 | Fax 0432.299218

segreteria@fvg.legacoop.it

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





