

Me la compro io L'IMPRESA

Investire il Tfr per rilevare la propria azienda in crisi. Molti lavoratori ci sono riusciti

DI ANTONIO SGOBBA

Nessuno pensa che all'interno delle cravatte ci siano quasi 150 centimetri di stoffa bianca: per realizzare quelle strisce di lana o di cotone è necessaria una precisione millimetrica. A Sant'Ilario D'Enza, tra Reggio Emilia e Parma, c'è un'impresa che produce questo elemento fondamentale per gli accessori firmati Armani, Gucci, Ermenegildo Zegna, Ferragamo. «È l'anima della cravatta. Ci vogliono macchinari sofisticati e grande abilità tecnica. Basta sbagliare di poco per compromettere la forma del prodotto finale», dice il presidente dell'azienda Roberto Ferrari. L'impresa in cui lavora, la Art Lining, è un esempio dell'eccellenza del made in Italy, ma questo non è bastato a metterla al riparo dalla crisi del settore. Nel 2008, complici una serie di investimenti avventati, la società, che allora si chiamava Lincria, era al fallimento. Se oggi è ancora lì, è tutto merito dei dipendenti. Dodici in tutto, nove donne e tre uomini. Quando la chiusura sembrava inevitabile, hanno deciso di impegnare tutto quello che avevano e si sono comprati l'azienda. Ora i momenti più bui sono alle spalle: «Nell'ultimo anno il fatturato è cresciuto del 20 per cento, a fine anno dovremmo arrivare a 2,4 milioni», spiega la vicepresidente Stefania Ghidoni, bilanci alla mano.

Da dipendenti a padroni. Il passo non è facile, ma si può fare. E la storia del presidente Ferrari, che vent'anni fa ave-

va incominciato come assistente dell'azienda e oggi ne è il responsabile, non è un caso isolato. Ci si deve affidare a una procedura pensata proprio per questi casi: si chiama workers buyout (wbo). È un'operazione finanziaria di salvataggio per piccole aziende che rischiano di sparire. Una pratica molto diffusa in altri paesi, soprattutto negli Stati Uniti dove i fondi pensione hanno un peso notevole; in Italia, quando l'economia non attraversa passaggi particolarmente burrascosi, ai buyout si ricorre per problemi di ricambio generazionale, se l'azienda è sana ma con problemi di continuità. Da due anni a questa parte, i casi sono aumentati, e a crescere sono i buyout legati alla liquidazione o al fallimento delle aziende. Basta guardare i numeri dei soggetti che più spesso partecipano a operazioni di questo tipo. Coopfond, ad esempio, il fondo mutualistico della lega delle Cooperative, dal 1994 al 2007 è entrato nel capitale di 14 workers buyout.

Dal 2008 a oggi di 20. Di questi, dieci solo nel 2011. Per un investimento totale di 7 milioni di euro. Risultato: più di 400 posti di lavoro salvati. Così anche Cfi (Cooperazione Finanza Impresa), l'investitore istituzionale delle coop che vede tra i soci anche Invitalia (ex Sviluppo Italia) e il ministero dello Sviluppo eco-

nomico, ha deliberato la partecipazione a otto analoghi passaggi di proprietà solo quest'anno.

Per avere un'idea del fenomeno basta spostarsi nel raggio di pochi chilometri. Sempre dalla provincia di Reggio Emilia, a Carpi, è nata da 13 ex dipendenti la Infissi Design, erede dell'attività della falegnameria Ferri, fallita dopo 60 anni. Così come appena due mesi prima, dalle ceneri della Ceramica Magica di Scandiano era risorta la Greslab, con un segnale in controtendenza nel distretto delle piastrelle che ruota attorno a Sassuolo. E di lavoratori che si sono comprati l'azienda per non perdere il posto se ne trovano molti altri se si scavalca l'Appennino. «Una fetta importante di queste esperienze viene da regioni in cui il tessuto cooperativo è robusto, come Emilia-Romagna e Toscana, ma non ci limitiamo a quelle», ricorda Aldo Soldi, direttore di Coopfond. Ci sono anche Veneto, Marche, Lazio e Lombardia. Con i salvataggi riusciti del Cantiere Navale Polesano di Porto Viro in provincia di Rovigo, della Linea Quattro di Castelpiano vicino ad Ancona che produce cucine di alta qualità, dei romani di Master Ceramica e nell'elettronica della Delivery ad Agrate Brianza, solo per fare degli esempi. ▶



ALBERTO FERRARI, PRESIDENTE DI ART LINING; IN ALTO: L'AZIENDA



I DIPENDENTI DELLA GRESLAB DI SCANDIANO. L'AUDITORIUM DI RAVELLO

Come fare perché queste operazioni riescano? «Non si diventa imprenditori da un giorno all'altro, bisogna conoscere a fondo le dinamiche dell'azienda. Per questo funziona soprattutto nelle piccole imprese», dice Francesco Rotondi, esperto di diritto del lavoro dello studio LabLaw di Milano. Rotondi ha seguito alcuni casi lombardi: «Bisogna riconoscere che la forma cooperativa presenta diversi vantaggi economici: dal punto di vista della flessibilità nei rapporti coi lavoratori e della agevolazioni fiscali, soprattutto». Poi ci vogliono tre requisiti fondamentali, come spiega Soldi: «Ci deve essere un chiaro accordo coi sindacati. Meglio discutere due mesi prima, litigare se ce n'è bisogno, che mettere in pericolo la cooperativa. È necessario che si sia conservato un buon rapporto con i clienti, non è semplice se l'attività si è interrotta. Infine ci vuole una seria valutazione del mercato, per capire se l'azienda può davvero reggersi da sola». A quel punto i lavoratori possono impegnare le proprie risorse, in genere il tfr o la richiesta della mobilità che l'Inps anticipa per 12 mesi. «Praticamente è tutto quello che hanno», sottolinea Soldi. Solo a queste condizioni, e con il sostegno degli altri investitori, la newco può partire. A volte, intervengono anche le banche. Il piccolo credito cooperativo, Banca Etica, Monte dei Paschi e Unipol gli istituti più coinvolti.

Per il salvataggio servono tre requisiti: il sì del sindacato, il rapporto con i clienti e il mercato

Istruzioni seguite alla lettera ad Empoli. «Una volta a soffiare il vetro e a realizzare prodotti artistici oltre a Murano c'eravamo solo noi. Qui vent'anni fa c'erano più di 30 vetrerie. Ora ne è rimasta solo una, la nostra», dice Andrea Ciampi, vetraio da tre generazioni. I 33 dipendenti delle Vetrerie Empolesi vengono da tre diverse aziende, per ripartire hanno fatto una selezione interna e si sono messi alla prova per sei mesi. Il mercato rispondeva bene e così hanno bussato alla porta di Coopfond e Cfi. Il 21 aprile di quest'anno è arrivato il via libera. «Abbiamo salvato la metà dei posti di lavoro e mantenuto le stesse condizioni contrattuali, salvo i dirigenti che si sono ridotti lo stipendio del 20 per cento», continua Ciampi: «Però non ci fermiamo, pensiamo al futuro. Abbiamo fatto partire una scuola per formare nuovi vetrai. Noi abbiamo tutti una certa età, ci sono maestri artigiani che da soli realizzano a mano calici che sono dei pezzi unici. Ci vogliono giovani che imparino il nostro mestiere». Il fatturato quest'anno dovrebbe arrivare ai 2 milioni, lavorando su nuovi mercati, come quello cinese. «Loro sono forti nella pro-

duzione in serie, ma non hanno questa produzione di qualità, così vengono a cercarla da noi».

I lavoratori che si comprano l'impresa non sono però una novità degli ultimi mesi. «È un fenomeno che riemerge ciclicamente. Ogni volta che si riaffaccia una crisi si torna a far ricorso a questo strumento. Sono stati usati la prima volta negli anni Ottanta, poi a metà anni Novanta e adesso riappaiono in maniera massiccia», spiega Massimo Angelo Zanetti, studioso di relazioni industriali dell'Università della Val D'Aosta. Lo dimostra l'esperienza di Cfi, il fondo nato esattamente 25 anni fa proprio per sostenere operazioni di questo tipo. Ora ha nel portafoglio 20 aziende ripartite proprio grazie ai wbo. Tra queste ci sono i primissimi esperimenti. Come quello della Edil Atellana, un'impresa di Succivo, provincia di Caserta, che in questi anni si è specializzata nel restauro di edifici come il Palazzo Reale, il Castello di Racconigi, la Reggia di Venaria Reale a Torino, Palazzo Rosso e Palazzo Bianco a Genova, il Tempio della Pace a Roma. Oggi hanno un volume di affari di 60 milioni di euro con 240 soci che hanno investito nel capitale sociale dell'impresa 4,3 milioni di euro. Una delle ultime opere realizzate è l'auditorium di Ravello progettato da Oscar Niemeyer.

Negli anni sono aumentate le difficoltà, nota Alessandro Viola, responsabile Istruttoria e sviluppo di Cfi: «La procedura è la stessa, ma sono cambiate le condizioni esterne: il mercato è più difficile da affrontare». Eppure, per un paradosso della crisi, gli operai che diventano imprenditori continuano ad aumentare. ■

Istruzioni per l'uso

Il buyout funziona così: si costituisce la newco - una "società veicolo" - che acquista una partecipazione o il controllo di un'altra società, definita "società target". La newco utilizza capitale acquisito prevalentemente a titolo di prestito. Se gli investitori sono i lavoratori stessi della società "target", è il caso del workers buyout. I lavoratori chiedono al curatore fallimentare o al liquidatore l'affitto o l'acquisto dell'azienda. Per mettere insieme il capitale di partenza la via più rapida è la richiesta della mobilità che l'Inps in genere anticipa per 12 mesi. È la prima risorsa disponibile per capitalizzare la newco. L'impiego del trattamento di fine rapporto, invece, richiede tempi più lunghi: serve la decisione del tribunale. Per questo capita che in molti casi i lavoratori ricorrano ai propri risparmi personali. Un'altra difficoltà da superare è il raggiungimento dell'accordo tra liquidatore, ex proprietà e creditori; fondamentale l'accordo sindacale tra i lavoratori, soprattutto se il piano prevede tagli di organico. Se ci sono questi requisiti preliminari, i fondi pensione o mutualistici (come Coopfond e Cfi) possono valutare se acquisire quote di capitale - in genere di minoranza - o erogare finanziamenti. Sono interventi a carattere temporaneo. Il fondo di Legacoop, ad esempio, rientra dagli investimenti dopo massimo sette anni.