

**Occupazione.** La crisi spinge i «workers buy out» - Le opportunità delle cooperative

# Il lavoratore salva il posto con l'acquisto dell'azienda

**Soldi: all'esame di Coopfond 13 progetti di rilancio****Giuseppe Chiellino**  
MILANO

La crisi picchia duro e il mercato è piatto? Il titolare non ha le risorse o la voglia di investire per il rilancio, l'azienda rischia la chiusura e il posto di lavoro va in fumo? Sempre più spesso i lavoratori reagiscono a queste situazioni mettendosi in gioco e soprattutto impegnando risorse proprie. È il *wbo* (*workers buy out*), l'acquisto dell'azienda da parte dei lavoratori, un tipo di operazione di salvataggio molto diffusa negli Stati Uniti grazie soprattutto all'intervento dei fondi pensione, ma da noi ancora poco sfruttata. Di solito in Italia i *wbo* servono più che altro per risolvere crisi di ricambio generazionale, coinvolgendo i lavoratori di un'azienda sana ma con problemi di continuità nella figura dell'imprenditore che vuole lasciare ma non ha eredi disposti a impegnarsi in azienda.

La crisi, però, ha provocato un'accelerazione dei *wbo*, soprattutto con il ricorso al modello cooperativo. Ne sanno qualcosa a Coopfond, il fondo mutualistico della Lega delle Cooperative, nato nel '94 grazie alla legge per la promozione della cooperazione di due anni prima. «Fino al 2007 Coopfond ha fatto solo 14 operazioni di *workers buy out* - spiega Aldo Soldi, direttore generale dallo scorso gennaio - in pratica una all'anno. Dal 2008 in avanti abbiamo avuto un forte aumento delle richieste di intervento da

parte di lavoratori che volevano costituire una cooperativa per rilevare l'azienda in difficoltà a casua della crisi ma che secondo loro poteva essere rimessa in pista. Tra il 2008 e il 2010, in 18 mesi ne abbiamo deliberato sei, altre 13 sono in fase istruttoria e molte con buone chance di successo. Sono numeri che non avevamo mai registrato in passato». Più della metà dei *wbo* attraverso società cooperative sono in Emilia Romagna e Toscana, regioni in cui la Legacoop è tradizionalmente molto radicata. Ma il fatto interessante è che le domande di intervento del fondo continuano ad arrivare anche dalle altre regioni. È prevedibile perciò che nei prossimi mesi si assista ad un ulteriore incremento di operazioni.

Non tutte le richieste vanno a buon fine. «Alcune dobbiamo bocciarle - spiega Soldi - perché, con tutta la buona volontà, il business plan non regge o non ci sono i presupposti per il rilancio. In ogni caso, il *wbo* è una modalità di intervento per il salvataggio delle piccole imprese che finora ha consentito di salvaguardare alcune centinaia di posti di lavoro». Una motivazione iniziale «decisiva».

Ma contano anche altri fattori: «salvare mestieri e competenze che altrimenti rischiano di disperdersi: dalla vetreria alla produzione delle cravatte di lusso, o la falegnameria di alto livello». Casi virtuosi di *wbo* in cui è intervenuto Coopfond sono anche nella metalmeccanica, nella chimica e nell'arredamento. Tutti settori manifatturieri in cui la Legacoop è più presente rispetto alle altre centrali cooperative. Ciò aiuta a capire come mai Confcooperative e Agc non abbiano registrato lo stesso fenomeno.

Il fondo interviene come un private equity entrando nel ca-

## LO STRUMENTO

### Che cos'è un wbo

■ Un *workers buy out* è l'acquisto dell'azienda da parte dei lavoratori. È frequente negli Stati Uniti, meno in Italia. Di solito serve a risolvere problemi di ricambio generazionale nell'impresa. Quando il ciclo economico è negativo, aumentano i casi di *wbo* collegati alla liquidazione o al fallimento dell'azienda, come è accaduto negli ultimi due anni

### La newco

■ I lavoratori costituiscono una nuova società e chiedono al curatore fallimentare o al liquidatore l'affitto o l'acquisto dell'azienda. Fondamentale è l'accordo sindacale tra i lavoratori, cosa non semplice quando il piano prevede tagli di organico

### 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 tfr richiede tempi più lunghi perché occorre aspettare la decisione del tribunale. Spesso i lavoratori utilizzano anche i risparmi personali

### L'intervento dei fondi

■ Fondi pensione o mutualistici (come Coopfond) possono acquisire quote di capitale (in genere di minoranza) o erogare finanziamenti se ritengono sostenibile e realizzabile il business plan. L'intervento è temporaneo. Uno scoglio spesso non facile da superare è l'accordo tra liquidatore, ex proprietà e creditori. Per Coopfond è necessario che la newco sia una cooperativa

pitale delle cooperative, accanto ai lavoratori che impiegano risorse proprie nella newco: risparmi, mobilità e quasi sempre il tfr. «È uno dei fattori di successo» spiega Soldi. «I casi per noi più significativi sono quelli in cui i dipendenti dell'azienda formano la cooperativa, trovano l'accordo sindacale, testano il mercato e solo dopo chiedono il nostro intervento. Il nostro lavoro è più facile perché la logica non è "dateci i soldi per provarci", ma "ci abbiamo provato, funziona, dateci i soldi"».

Il fondo concede anche prestiti e sottoscrive strumenti ibridi. In ogni caso l'intervento è temporaneo e nel caso di Coopfond «la durata media è di sette anni. In genere sono i lavoratori stessi che riacquistano le quote. Il disinvestimento può essere l'occasione per favorire l'ingresso di nuovi soci».

Un presupposto fondamentale per il successo del *wbo* «è l'accordo sindacale tra i lavoratori». Spesso infatti l'operazione non è indolore perché richiede il ridimensionamento dell'organico e delle retribuzioni. «Questo è possibile solo se le decisioni sono condivise, con l'aiuto di ammortizzatori sociali e accordi di riassetto, e spiega perché i *wbo* sono più facili nelle aziende più piccole».

Il *workers buy out* è solo una parte dell'attività di Coopfond. Nell'esercizio chiuso al 30 settembre 2010 ha finanziato in tutto 63 operazioni impegnando circa 50 milioni di euro. Da quando esiste, ha realizzato più di 530 operazioni per un totale di 340 milioni soprattutto per lo sviluppo delle cooperative esistenti e per la nascita di nuove.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

<http://giuseppechiellino.blogspot.com>**Reinvestito anche l'anticipo Inps sulla mobilità**

## Vetriere Empolesi riparte con l'export

La cooperativa Vetriere Empolesi è nata meno di un anno fa, nell'agosto del 2010, sulle ceneri di tre aziende del settore che, una dopo l'altra (Azzurra nel 2007, Arno nel 2009 e Save nel 2010 appunto), avevano chiuso sotto i colpi della crisi internazionale e della conseguente stretta del credito. «Erano saltati 75 posti di lavoro e così abbiamo deciso di rischiare in proprio, unendo le forze economiche oltre che le capacità professionali e, grazie all'appoggio di Legacoop e Banca Monte dei Paschi, siamo partiti con 33 persone impiegate tra produzione e commerciale, tutte socie, e la prospettiva di arrivare presto a 50», spiega Fabio Gonnelli, 49 anni,

presidente di Vetriere Empolesi.

La cooperativa, che ha sede a Empoli, in provincia di Firenze, è l'unica fabbrica rimasta nella zona a lavorare il vetro artistico a mano e a soffio (bicchieri da gelato, calici, bottiglie per alcolici, arredi). Vende in tutto il mondo, esporta oltre il 50% e punta a raggiungere i 2 milioni di fatturato a fine 2011. «Conoscendo bene il mercato e le potenzialità, abbiamo capito che c'era spazio per tentare l'avventura», racconta Gonnelli. I soci della cooperativa hanno messo in gioco l'anticipo Inps sulla mobilità (120mila euro) e chi non l'aveva ricevuto ha versato 4mila euro.

La carta vincente è stato il piano industriale. «Siamo ripartiti subito perché c'era lavoro e i fatti ci stanno dando ragione - continua il presidente - non solo la clientela europea, con Francia e Germania in testa, ma anche quella americana, dei Paesi arabi e cinese apprezza i nostri prodotti, che sono tutti pezzi unici».

I problemi, però, non mancano. «Non è facile trovare giovani che vogliono imparare il mestiere», spiega Gonnelli. L'altro scoglio sono gli investimenti: «La crescita internazionale deve essere accompagnata dal rafforzamento della capacità produttiva - dice il presidente - oggi abbiamo due forni e uno richiede continue manutenzioni. Rifarli però comporterebbe uno stop troppo lungo e una spesa che non possiamo ancora permetterci», conclude.

C.Per.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Nella coop modense tutte le assunzioni sono part-time**

## Italtac in pareggio dal primo esercizio

Da dipendenti in cassa integrazione a imprenditori. E siccome la nuova società, una cooperativa di Soliera, in provincia di Modena, che si occupa di produrre materiali autoadesivi (come la carta per le figurine Panini) è nata il 17 marzo scorso, riprendere in maniera simbolica e benaugurale la coincidenza con il 150enario dell'unità d'Italia.

Italtac ha rilevato i macchinari e il mercato della ex Diaures, nel 2009 andata in concordato preventivo e messa in liquidazione. «I problemi erano tutti finanziari, il lavoro non scarseggiava», commenta Carlo Zibordi, 52 anni,

presidente della neo-cooperativa costituita da 24 dei 70 vecchi dipendenti finiti in cassa integrazione. Ciascuno ha impegnato tfr e fondo mobilità, il resto è arrivato da Legacoop Modena e dal sistema cooperativo emiliano e nazionale (Coopfond, Cfi, Sofinco), diventati soci con la prospettiva di uscire nel giro di alcuni anni, quando l'azienda sarà definitivamente rilanciata.

«Siamo appena partiti ma le cose stanno andando bene e pensiamo di raggiungere a fine anno i 12 milioni di metri quadri di produzione e circa 6 milioni di fatturato, con un sostanziale equilibrio di bilancio fin dal primo

esercizio», dice il presidente. «In prospettiva siamo aperti all'ingresso di altri soci, ma intanto per non appesantire il conto economico siamo tutti assunti part-time - aggiunge - e questo rende l'azienda anche molto flessibile a seconda delle sigenze del mercato».

Italtac esporta il 50% della produzione, dagli Stati Uniti all'Est Europa al Sudafrica. «Il nostro settore ha risentito meno di altri della crisi - commenta Zibordi - Abbiamo conservato clienti storici, come Panini o Eurografica, e stiamo lavorando per sviluppare il portafoglio ordini a livello internazionale. Lo slancio ci viene dalla conoscenza e professionalità dei soci - conclude - se ci sono riusciti gli operai e i braccianti dell'800, perché non dovremmo farcela noi nel 2011?».

C.Per.

© RIPRODUZIONE RISERVATA