

Fare impresa

Workers buyout Uscire dalla crisi



L'iniziativa

**Fondo sviluppo Confcooperative**  
Un milione per la fase di avvio

Un milione di euro, e consulenza specializzata, per rigenerare imprese, persone e comunità. Fondo sviluppo Confcooperative ha lanciato una call per assistere e sostenere le cooperative costituite da lavoratori di aziende in crisi nella fase di avvio dello

startup cooperativo.

Il sostegno alle imprese rigenerate dai lavoratori rappresenta l'impegno concreto di Confcooperative al sostegno all'occupazione, alla valorizzazione e preservazione delle conoscenze, del know how e dell'avviamento,

in sostanza del patrimonio economico, sociale e culturale dei territori interessati.

«I workers buy out - sottolinea il presidente di Confcooperative, Maurizio Gardini - sono uno strumento importante perché permettono di salvare occupa-

# Dipendenti in cooperativa Quando lavoro e futuro nascono da un fallimento

Giorgio Prodi insegna Economia applicata all'Università di Ferrara  
«Alla base deve esserci sempre un solido progetto imprenditoriale»

MARIA GRAZIA GISPI

Il passaggio non è facile, né indolore. Professore di economia applicata all'Università di Ferrara, Giorgio Prodi partecipa al Comitato scientifico di Nomisma società di ricerca e consulenza. L'economia sociale appartiene anche alla sua storia personale, è figlio di Romano Prodi.

L'acquisizione di una impresa da parte di una cooperativa dei dipendenti in caso di crisi aziendale, è vista come una delle possibili applicazioni dello strumento Workers buyout, ma non l'unica. «Il concetto è molto più ampio». Le crisi sono situazioni limite dove è ovvio che possa capitare spesso che i lavoratori debbano investire una parte dei loro crediti con l'azienda, come per esempio il trattamento di fine rapporto ma anche eventuali arretrati. In una situazione di emergenza come la necessità di scongiurare una imminente chiusura è possibile che i dipendenti contrattino uno stipendio più basso. «Ma se il problema sono i costi elevati, la riduzione degli stipendi si rivela una soluzione a breve termine che taglia solo sul costo del lavoro - spiega Giorgio Prodi - In ogni caso la formula Workers buyout non è una soluzione a cui ricorrere solo in caso di crisi aziendali. Al contrario è uno strumento che può essere attuato ogni volta che si manifesta la necessità di un cambiamento».

L'acquisizione dell'azienda dai parte dei lavoratori è una alterna-



Giorgio Prodi

versa, oltre che possibile via di uscita nelle crisi aziendali, ed è applicata con efficacia anche in altri contesti. Per esempio ci sono stati casi di titolari di impresa che, decidendo di andare in pensione, hanno risolto il passaggio generazionale attraverso il subentro dei dipendenti invece di cedere a terzi. «In questo caso, per esempio, non è detto che debbano esserci degli abbassamenti salariali».

Le storie di imprese passate di mano da imprenditore a dipendenti che diventano soci della cooperativa sono diverse e riguardano anche realtà di dimensioni rilevanti.

Non si tratta comunque di un passaggio automatico. Quando sono manager dipendenti a rilevare l'azienda serve una formazione dedicata e specifica.

Una realtà d'impresa che diventa cooperativa si trasforma

profondamente nella sua forma societaria e si devono ridisegnare le logiche profit. Il mondo cooperativo ha gli strumenti per aiutare a farlo. Sia i gruppi cooperativi come le università mettono in atto programmi di formazione e accompagnamento.

«Gestire una cooperativa non è come gestire una azienda, è un aspetto da non sottovalutare perché è necessario che le scelte siano condivise. Il passaggio da dipendente a socio va spiegato, compreso, fatto proprio. Per questo motivo i Workers buyout non sono una soluzione che in qualche modo funziona da ammortizzatore sociale. Non è solo questo».

Di fronte a un problema di prodotto o di saturazione del mercato che genera una crisi, la trasformazione in cooperativa non è la soluzione che magicamente è in grado di risolvere difetti strutturali. «Restano e vanno risolti, ma in alcuni casi può essere utile comunque conservare l'attività sotto diversa forma per non disperdere conoscenze e capitale umano». Senza cadere nell'illusione



Strumento utile anche nel passaggio generazionale

che basti questo a superare difficoltà di processo o di prodotto. I problemi non si dissolvono cambiando formula e quando l'esperienza fallisce comunque, spesso la responsabilità non è tanto dello strumento quanto dell'idea di impresa ormai fuori mercato.

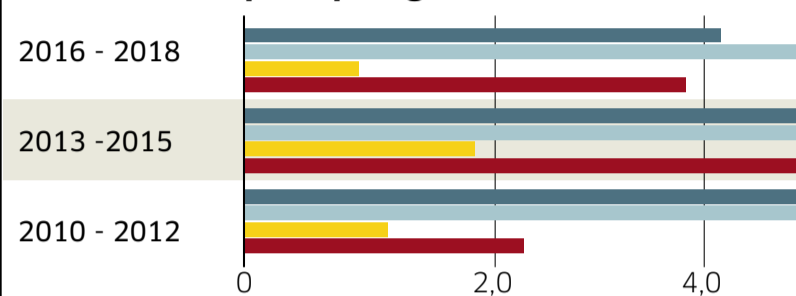
«La scelta da parte dei dipendenti di farsi carico di una azienda deve avere motivazioni solide - spiega Prodi - come per esempio l'intuizione di organizzare la produzione in modo diverso o l'idea di raggiungere clienti che la gestione precedente riteneva non strategici. Certo non è pensabile che l'attività prosegua senza cambiamenti».

Nonostante le difficoltà, la cooperazione alimentare l'idea di una economia diversa perché le imprese sociali sono radicate sul territorio con i pregi e i difetti che questo comporta. «Le cooperative in certi momenti sono meno dinamiche rispetto alle aziende private, ma non c'è una formula unica, ora i cambiamenti tecnologici creano possibilità per nuove idee di impresa».

Resta sempre un problema dimensionale. Le piccole aziende, come sono la maggior parte di quelle trasformate con i Workers buyout, hanno una produttività non adeguata «Il problema è che in Italia le piccole imprese sono tante, meritoriamente flessibili, - conclude Giorgio Prodi - ma alla fine il limite di produttività emerge perché siamo in un mondo in cui la dimensione conta».

## I numeri

Interventi Cfi per tipologia Dati in milioni



## L'impatto della Legge Marcora sull'occupazione

	RISORSE INVESTITE (in milioni di euro)	OCCUPATI
Legge 49/1986	<b>85.746.562</b>	<b>5.964</b>
Legge 57/2001	<b>137.255.027*</b>	<b>12.785</b>
<b>TOTALE</b>	<b>223.001.589</b>	<b>18.749</b>

\*i dati comprendono i finanziamenti D.M., interventi deliberati a dicembre 2018



L'investimento medio per addetto

**11.894 euro**



LEGO FONTE: Cfi - Cooperazione Finanza Impresa

## Quelle aziende salvate negli anni della crisi

Con lo scopo di promuovere nascita e sviluppo di imprese cooperative di produzione e lavoro e cooperative sociali, è stata fondata nel 1986 Cooperazione Finanza Impresa (CFI), con l'entrata in vigore della Legge 49/85, Legge Marcora. È partecipata e vigilata dal Ministero dello Sviluppo Economico e presieduta dal comasco Mauro Frangi.

«La formula Workers buyout (WBO) è una modalità di acqui-

sizione di un'impresa convenzionale da parte dei dipendenti attraverso la costituzione di una cooperativa - ha spiegato Michela Mariconda dell'Area Istruttoria e Sviluppo di CFI - Il fenomeno ha assunto una rilevanza crescente a partire dalla crisi economica. Molte le esperienze di imprese travolte dalla crisi oppure nell'impossibilità di continuare la produzione, anche solo per mancanza di ricambio generazionale ai vertici, rile-



**FERMETAL**  
COMMERCIO ROTTAMI METALLICI

**IL RICICLO È LA BASE PER UN MONDO MIGLIORE**

- STOCCAGGIO SMALTIMENTO RIFIUTI PERICOLOSI E NON
- TRASPORTO RIFIUTI CONTO TERZI
- DEMOLIZIONI INDUSTRIALI
- BONIFICA SITI CONTAMINATI E AMIANTO
- SERVIZIO CONTAINERS E PRESS CONTAINERS
- CONSULENZA AMBIENTALE BONIFICA SITI CONTAMINATI

Autorizzazione A.I.A. - Iscr. Albo Gestori Ambientali

Siamo autorizzati al trattamento, smaltimento, recupero di rifiuti pericolosi e non pericolosi presso il nostro impianto sito in Luisago (CO).

Il nostro personale è altamente qualificato per la gestione di qualunque esigenza

LUISAGO (CO) - Via Livescia n° 15 - C.P. 22 Portichetto  
Tel. 031.889797 - Fax. 031.889979

www.fermetal.net - info@fermetal.net