

# Lombardia

Supplemento al numero ordinario del Sole 24 Ore - Poste Culturali SpA in AP - DL 358/2003 con L. 46/2004 articolo 1 comma 1, DCB Milano

Il Sole  
**24 ORE**

NUM. 255  
16 SETTEMBRE 2022

**Al timone.** Carla Morogallo (foto) è nata a Gioia Tauro nel 1980 ed è stata nominata direttrice generale a maggio



## CULTURA

Dalla nuova direttrice generale della Fondazione Triennale di Milano, Carla Morogallo, i progetti in cantiere

Deganello — a pag. 6



**VALLEVERDE**

Produzione industriale +1,6% (II trim. congiunturale)

Produzione artigianato +2,3 (II trim. congiunturale)

Tasso di disoccupazione (I trim.) 5,5%

## SERVIZIO PUBBLICO

### L'autunno caldo dei trasporti, tutti gli aumenti in regione

L'aumento del costo dei biglietti del trasporto pubblico è diffuso in tutta la Lombardia. Milano, che lo ha congelato momentaneamente, dovrebbe introdurlo tra pochi mesi, entro la fine dell'anno. Il dibattito tra Palazzo Marino e Regione Lombardia, che non vogliono instarsi la decisione, mette comunque in luce un punto fermo: i costi del tpl aumentano, i passeggeri dopo la pandemia sono diminuiti e i bilanci delle società sono a rischio. I correttivi alle tariffe sono visti da molte città come indispensabili, dopo anni in cui la tariffa non è stata toccata.

Monaci — a pag. 9



# Da ex dipendenti a imprenditori per salvare azienda e competenze

**Occupazione.** La regione è al secondo posto a livello nazionale per le operazioni di workers buyout: nell'ultimo triennio le risorse sono salite a 4,9 milioni. Del Conte (Bocconi): strumento efficace di politica attiva, evita la desertificazione delle realtà industriali

**C**oraggio, passione, intraprendenza, tenacia. Non è facile reinventarsi imprenditori, quando per tutta la vita si è svolto un lavoro come dipendente, e investire le sorti di un'azienda in crisi. Eppure, in Italia cresce il fenomeno dei Workers Buyout (lavoratori che rilevano l'azienda per cui lavorano), sostenuto anche dai fondi pubblici messi a disposizione dal Mise attraverso il Cfi. Nel triennio 2019-2021 sono stati nel complesso 155 gli interventi finanziati, per un totale di 32 milioni. La Lombardia è la seconda regione in Italia (dopo l'Emilia Romagna) per valore degli interventi



In regione, il 15% del totale interventi

ti (il 15% del totale, 4,9 milioni), per ragioni legate in parte alla maggiore concentrazione di imprese sul territorio (oltre 840 mila quelle attualmente attive), in parte a una cultura imprenditoriale diffusa.

«Il Workers Buyout è uno strumento che funziona, aiuta a salvaguardare occupazione e competenze», commenta il presidente di Cfi, Mauro Frangi. Secondo Maurizio Del Conte, docente di Diritto del Lavoro all'Università Bocconi di Milano, si tratta di uno tra i più efficaci strumenti di politiche attive, che aiuta anche a evitare la desertificazione delle imprese.

Monaci — alle pag. 2-3

## MILANO CORTINA 2026

### Fondazione, Abodi in pole per fare l'ad



Per le Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026 potrebbe esserci un nuovo nome su cui governo, partiti e enti locali hanno trovato finalmente un accordo. Dovrebbe essere quello di Andrea Abodi, presidente dell'Istituto di Credito sportivo, gradito sia al centrodestra che al centrosinistra. Dovrebbe essere lui a sostituire l'ad uscente Vincenzo Novari. I tempi sono incerti: ancora non è chiaro se il decreto ministeriale arriverà prima o dopo le elezioni del 25 settembre.

Monaci — a pag. 9



## Invito alla consegna

Stiamo selezionando opere per la nostra prossima asta di natale.

Dott.ssa. Pauline Beaufort-Spontin  
Casa d'aste im Kinsky, Italia  
Tel: +39 338 270 1034  
Mail: beaufort@imkinsky.com

MARC CHAGALL  
prezzo realizzato: € 430.500

imkinsky.com

imKinsky

## Its Academy al debutto con nuovi indirizzi e il pieno di studenti

### Istruzione Eccellenze

«I lombardi si confermano "apripista", e, assieme alla Regione, anticipano la riforma approvata a luglio dal Parlamento. La Lombardia ha 25 Fondazioni Its, praticamente in tutti gli ambiti tecnologici previsti dalla normativa, con circa 5 mila iscritti (in tutt'Italia gli studenti sono 21.253). Qui è fortissimo il link con il sistema imprenditoriale; e il tasso di occupazione medio regionale a un

anno dal titolo lo dimostra: 79% (fonte Indire), con picchi del 90-100% in diverse realtà.

Con la riforma il fondo statale sale, strutturalmente, a 48,3 milioni l'anno; e il Pnrr stanza 1,5 miliardi aggiuntivi con l'obiettivo di almeno raddoppiare, da Milano a Palermo, gli iscritti a questo segmento di formazione terziaria subito professionalizzante non accademica. «La legge è il frutto di un proficuo confronto con gli enti territoriali» - ha detto Melania Rizzioli, assessore regionale alla Formazione e lavoro. Ora mi auguro che si corra per completare i 19 provvedimenti attuativi».

Tucci — a pag. 5

## PANORAMA

### COMUNICAZIONE

#### L'agenzia dei vip progetta l'academy

Nel mondo iperconnesso le buone idee corrono veloci, i talenti hanno una distribuzione diffusa e le filiere diventano reticolari, connesse. Così oggi il marketing trova casa anche a Seregno, meno di cinquantamila anime nella bassa Brianza. Qui nasce quattordici anni fa un'azienda che ha saputo scalare mercati e fatturato: Blossom, fondata dai due fratelli Giacomo e Valentina Frigerio: l'agenzia, radici sul territorio e sguardo internazionale, ha in progetto una academy per la formazione di talenti.

Colletti — a pag. 8



### IDROTERMO SANITARI

#### Show room e bonus fanno crescere Clerici

Si proietta verso i 700 milioni di euro il fatturato 2022 del Gruppo Clerici, leader nella distribuzione di prodotti idrotermosanitari e per l'arredobagno, presente nel Nord-Centro Italia con una rete di oltre cento punti vendita di cui una sessantina con show room. «Nell'ultimo quadriennio abbiamo più che raddoppiato il nostro fatturato che è passato dai 253 milioni del 2018 ai 583 milioni del 2021», spiega Paolo Clerici, presidente nonché terza generazione del gruppo di famiglia fondato dal nonno nel dopoguerra a Brescia. A contribuire alla crescita del gruppo anche i bonus fiscali e la politica di acquisizione di nuovi show room.

Netti — a pag. 11



### INVESTIMENTI GREEN

#### Energia, Cosmosol abbatte i costi

C'era una volta lo "stabilimentino". È così che negli anni Novanta tutti in zona chiamavano la Cosmosol, la piccola fabbrica di Mulazzano, in provincia di Lodi, avviata nel 1987 per produrre deodoranti e schiume da barba come terzista per clienti italiani. Trentacinque anni dopo, l'ex-stabilimentino è un'azienda da 30 milioni di fatturato, leader in Europa nel riempimento aerosol, con 130 dipendenti che sta contrastando la crisi energetica anche grazie agli investimenti avviati in per efficientare le sedi e introdurre produzioni più sostenibili.

Clerici — a pag. 11

## Lombardia Il nuovo lavoro

# «Noi ex addetti salviamo così l'occupazione e il know how»

**Aziende in crisi.** Crescono in regione le operazioni di workers buyout. Nell'ultimo triennio il Mise ha stanziato 4,9 milioni di fondi per il territorio

Giovanna Mancini

due bandi emanati negli ultimi anni dalla Regione Lombardia per incentivare operazioni di Workers Buyout (ovvero l'acquisizione e rilancio di un'azienda in crisi da parte di alcuni ex dipendenti di questa stessa impresa) non hanno ottenuto probabilmente il successo sperato. Il primo, da 10 milioni di euro, risale al 2019 (con una proroga al giugno 2020 per rispondere all'emergenza Covid 19) ed è stato gestito dall'Assessorato alle Attività economiche attraverso la finanziaria regionale Finlombarda. Il secondo, aperto nell'aprile del 2021 e chiuso nel giugno 2022, ha invece interessato l'Assessorato al Lavoro, trattandosi di 15 milioni stanziati a favore dell'assunzione di lavoratori destinatari delle politiche attive regionali.

Eppure, il fenomeno del Workers Buyout (Wbo) sta crescendo anche in Lombardia, come in tutto il Paese come dimostrano i dati dell'ultimo Rapporto di attività di Cfi-Cooperazione Finanza Impresa, la finanziaria partecipata dal ministero per lo Sviluppo economico che promuove la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative. Con 4,9 milioni di euro di interventi stanziati nel periodo 2019-2021 (il 15% del valore complessivo nazionale), la Lombardia è infatti seconda solo all'Emilia-Romagna e supera Basilicata, Umbria, Veneto e Sicilia, le altre regioni particolarmente interessate da questo fenomeno nel periodo considerato. Un valore peraltro in crescita rispetto ai 2,8 milioni di euro (l'11% del totale) stanziati per la Lombardia nel triennio precedente.

Un aumento in parte legato al Covid, che ha inevitabilmente fatto crescere il numero di aziende in crisi, in parte però anche a una serie di interventi legislativi e finanziamenti statali che hanno reso più efficace la legge Marcora, che regola le politiche di salvaguardia dell'occupazione attraverso il recupero delle aziende in crisi, come spiega il pre-

sidente di Cfi, Mauro Frangi.

«Il numero dei Wbo dipende ovviamente dalla consistenza del tessuto imprenditoriale di un territorio e dall'efficacia del modello cooperativo - osserva Frangi -. Questo spiega in parte i valori della Lombardia dove, secondo i dati forniti dalla Regione, attualmente risultano attive sul territorio oltre 840mila aziende. «Il fattore statistico ha sicuramente una sua influenza, ma non può essere sufficiente a spiegare la prevalenza di Wbo in Lombardia rispetto ad altre regioni - osserva Raffaele Fabozzi, docente di Diritto al lavoro all'Università Luiss di Roma -. Entrano in gioco sicuramente anche fattori sociali, culturale e ambientali: si tratta di un territorio in cui è più facile, per i dipendenti che hanno fatto l'operazione, trovare una rete di fornitori e i canali finanziari per rilanciare l'azienda».

«Inoltre, operazioni di questo genere sono più semplici da realizzare quando si tratta di imprese piccole o medie, un modello che in questa regione è molto diffuso e radicato», aggiunge Frangi. Non a caso, i Wbo incentivati attraverso i fondi della Marcora nel periodo 2019-2021 hanno visto protagonisti proprio piccole realtà, per un totale di 70 dipendenti, e sono legati per lo più a crisi aziendali, mentre solo in un caso la cessione è stata causata da un mancato passaggio generazionale.

«Il tema del passaggio generazionale è una delle priorità su cui vorremmo lavorare in futuro - aggiunge il presidente di Cfi -. La penultima Legge di stabilità ha previsto interessanti incentivi fiscali per gli imprenditori che, in assenza di tale passaggio, decidono di cedere l'azienda ai propri dipendenti, ma anche per i lavoratori che investono il proprio Tfr per rilanciarla. Purtroppo mancano ancora i decreti attuativi, ma la legge è fatta, perciò sono fiducioso che presto sarà operativa e permetterà a questo strumento di rafforzarsi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 840mila

### IMPRESE ATTIVE

La Lombardia è tra le regioni che hanno registrato il maggior numero di Workers Buyout nell'ultimo triennio. Un dato che non stupisce, considerando

che si tratta del territorio più produttivo del Paese, con oltre 840mila imprese attive e il 50% dei capitali esteri diretti in Italia negli ultimi cinque anni



### I CASI

#### Europref

## Ricavi in aumento del 12% grazie all'innovazione

Un nome, un destino. Mauro e Federico Vezzoli non sono fratelli, né parenti, ma oltre al cognome condividevano da anni un incarico come dirigenti nell'ufficio commerciale di Europref, storica impresa di Mezzago (Monza e Brianza) specializzata nella produzione di lamiere forate, strirate e reti. Quando l'azienda andò in liquidazione, in seguito a difficoltà finanziarie, i due decisero di rilevarla e rilanciarla, investendo nel progetto le proprie risorse, senza attingere a contributi pubblici. Era il 2013 e assieme Mauro e Federico, oggi amministratori della Europref, decisero di lanciarsi in questa avventura, «aiutati dalla passione», raccontano. Oltre che, ovviamente, dalla consulenza di professionisti e dalle competenze di una decina di dipendenti e operai dell'azienda che decisero di seguirli nel rilancio.

Oggi Europref conta circa 15 dipendenti e continua a crescere: nel 2021 ha raggiunto gli 11,5 milioni di euro di fatturato e per quest'anno si attende un ulteriore aumento del 10-12%, con un incremento importante non solo nei valori, ma anche nei volumi di vendita. Tanto che

l'azienda si prepara a un nuovo passo in avanti, con l'acquisizione di un grande magazzino destinato alla produzione e allo stoccaggio dei materiali, l'ampliamento degli uffici e l'acquisto di nuove macchine.

«Abbiamo creduto nel mercato e nelle idee di innovazione che avevamo e ha funzionato - spiega Federico Vezzoli -. Abbiamo investito moltissimo in innovazione e continuiamo a farlo». Il primo passo è stato quello di fare una selezione della clientela e di puntare sull'estero: «Siamo passati da un'incidenza dell'export di circa il 10-12% sui ricavi al 45% attuale - precisa Mauro -. E poi abbiamo fatto tanti investimenti sugli impianti, scommettendo sul servizio e sulla qualità. Il mercato ci sta seguendo e sta andando bene, abbiamo acquisito anche grandi clienti internazionali». Europref ha anche adottato una «Carta dei valori aziendali», che punta sul valore dei dipendenti, investendo sulla sicurezza, la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa.

—GLM.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### Spotlight

## Le luci per lo spettacolo si riaccendono all'estero

Pierfrancesco Palù sa bene che cos'è la tenacia e lo sanno bene i cinque soci che lo hanno seguito nel rilancio di uno storico marchio dell'illuminazione professionale, la Spotlight di San Giuliano Milanese, che dal 1969 progetta e realizza proiettori per lo spettacolo e per l'architettura. I sei dipendenti (tutte figure chiave nell'organigramma aziendale) decisero infatti nel 2019 di rilevare il marchio e portare avanti le attività dell'azienda, che dopo alcuni anni di difficoltà rischiava di fallire o di essere venduta. Grazie ai fondi della legge Marcora e alla caparbità dei suoi dipendenti, la Spotlight diventa cooperativa a fine 2019 e comincia le attività nel febbraio 2020. Sì, proprio quando ebbe inizio l'incubo del Covid. «Siamo stati costretti a chiudere poche settimane dopo la nostra riapertura», ricorda Palù, che della Spotlight è rimasto direttore tecnico, aggiungendo la carica di presidente della cooperativa. «L'inizio non è stato facile, anche perché noi serviamo soprattutto il mondo dei teatri, che è stato molto penalizzato dalla pandemia», spiega. Eppure, i risultati non si sono fatti attendere. «Abbiamo deciso di

tornare alle origini, concentrandoci sulla creazione di apparecchi professionali ed eliminando le attività di natura commerciale che erano state aggiunte negli ultimi anni e che hanno contribuito a peggiorare i conti della Spotlight», aggiunge il presidente. La produzione in senso stretto avviene all'esterno, mentre all'interno restano le competenze, le attività di ricerca e sviluppo, di progettazione, il magazzino e un'officina per la prototipazione e l'assistenza tecnica. «Aver mantenuto il marchio ci ha aiutati anche a tenere il parco storico dei nostri fornitori, che hanno creduto in noi - spiega Palù -. Abbiamo investito soprattutto sul mercato estero, ribaltando il rapporto tra la parte di fatturato realizzato in Italia, oggi al 30%, e quella realizzata all'estero, il restante 70%. Nel 2021 il fatturato ha raggiunto i 2,5 milioni di euro, superando le previsioni di budget che fissavano gli obiettivi a 2 milioni per i primi tre anni. La strada per tornare ai tempi d'oro della Spotlight (circa 6-7 milioni di ricavi) è ancora lunga, ma tracciata e solida.

—GLM.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### DIARIO DI BORDO DELL'ECONOMIA - CENTRO STUDI TAGLIACARNE

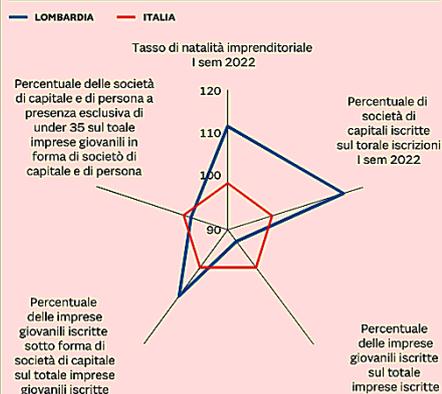
## NUOVE IMPRESE, IL RECORD DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI

La Lombardia continua ad essere la locomotiva d'Italia quando si parla di creazione di nuova impresa. Nei primi sei mesi del 2022 i Registri delle Imprese delle Camere di Commercio lombarde hanno visto l'iscrizione di 32.583 nuove imprese che, rapportate al numero di imprese registrate a fine 2021, regalano alla regione un tasso di natalità di 3,42 nuove imprese ogni 100 esistenti a inizio periodo. Un dato che fa della Lombardia la regione con la natalità maggiore di tutto il paese, mettendo a segno un differenziale di oltre 12 punti percentuali rispetto alla media nazionale. E come è ormai prassi, a generare questi risultati sono essenzialmente le società di capitali che costituiscono oltre il 37%

di tutte le iscrizioni di questi primi sei mesi di 2022 pari a 12.114 unità, a fronte del 32% medio nazionale. E sempre da prassi esiste una decisa differenziazione fra la città metropolitana di Milano e il resto del territorio. Nel capoluogo meneghino le società di capitali hanno costituito in questi sei mesi la maggioranza assoluta di tutte le iscrizioni (per l'esattezza 50,9%), mentre per quanto concerne la natalità, pur essendo di elevatissimo rilievo (3,66, quinto maggiore valore fra tutte le province italiane) trova nella vicina Monza e della Brianza un considerevole competitor che ha chiuso il primo semestre dell'anno a quota 3,70. Va comunque detto che il livello di natalità appare piuttosto alto in buona parte della regione con

quasi tutte le province che si collocano nella prima metà della graduatoria con uniche eccezioni Sondrio (2,84 62esima), Cremona (2,76 76esima) e Mantova (2,86 61esima). Il Registro delle Imprese consente anche di misurare le evoluzioni di specifici target di impresa. Uno su tutti: le imprese giovanili ovvero quelle aziende nelle quali il titolare (nel caso delle ditte individuali) o la maggioranza dei soci (nel caso delle società) ha meno di 35 anni. La Lombardia non è terra nella quale questo fenomeno abbia attecchito molto un po' come accade in quasi tutto il Nord. Questo a differenza di quanto, ad esempio, accade nel Sud nel quale il fenomeno è più sviluppato sia per una struttura demografica più giovane e sia per

### La fotografia



il fatto che spesso l'impresa costituisce spesso un rimedio alle difficoltà di trovare una soluzione lavorativa alternativa. Appena il 7,9% delle iniziative imprenditoriali presenti in regione sono gestite da giovani (Italia 8,9% con Sondrio che con il suo 9% è l'unica provincia lombarda al di sopra della soglia nazionale). Ed anche le tendenze recenti non appaiono confortanti per lo sviluppo di questo target. Nel 2021 solo il 27,3% delle imprese iscritte sono attribuibili a giovani con un divario di oltre due punti rispetto alla media nazionale (29,4%). Anche in questo caso la dicotomia fra Milano e resto della regione appare netta: nella città metropolitana ci si ferma ad appena il 23,6%, secondo dato più basso in Italia dopo quello della provincia di Prato mentre al di fuori dei confini meneghini si arriva al 30,2%.

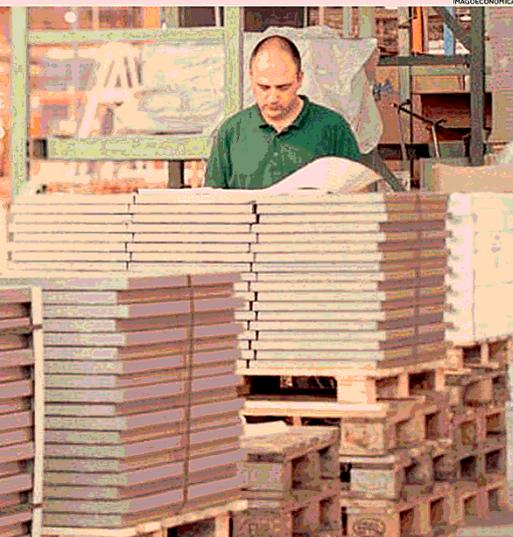
© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 70 soci

**SALVATAGGI E OCCUPAZIONE**  
Grazie alla legge Marcora, tra il 2019 e il 2021 in Lombardia sono state salvate sei aziende e 70 ex dipendenti sono divenuti soci delle neo-cooperative



**STRUMENTO POTENZIATO**  
I Workers Buyout sono incentivati e sostenuti con il contributo del Cfi, la finanziaria partecipata da Mise (nella foto, il presidente Mauro Frangi)



IMMAGINECONOMICA

### Il modello cooperativo

**La legge Marcora**  
La Legge Marcora, istituita nel 1985, prevede un Fondo destinato alla salvaguardia dell'occupazione attraverso la formazione di imprese cooperative tra dipendenti di aziende in crisi. Il Fondo è attualmente gestito da Cfi (Cooperazione Finanza Impresa), la finanziaria partecipata dal ministero dello sviluppo economico, che utilizza le risorse conferite dal Mise per finanziare la crescita di imprese cooperative. Destinatari degli interventi di Cfi sono piccole e medie imprese costituite nella forma di cooperativa di produzione e lavoro e cooperativa sociale. Tra queste, anche quelle nate in seguito a operazioni di Workers Buyout, ovvero l'acquisizione di un'azienda da parte degli ex dipendenti. Cfi interviene con una partecipazione di minoranza, nella forma di socio

finanziatore, per un periodo di tempo limitato. Nel 2019 e 2020 una serie di interventi governativi ha potenziato e reso più efficiente la legge Marcora, grazie allo stanziamento di nuovi fondi, alla funzione per incorporazione di Soficoop in Cfi e all'accordo con il Fondo Europeo degli Investimenti. Non a caso, nel triennio 2019-2021 gli interventi di Cfi sono aumentati: ne sono stati realizzati 115, per un valore complessivo di 32 milioni di euro e impieghi che hanno raggiunto i 77,4 milioni di euro. Nel 2019 Cfi ha deliberato 30 nuovi interventi per 5,33 milioni; 55 nel 2020, per un totale di 13,2 milioni; 30 nel 2021, per un totale di 14,1 milioni di euro. Esistono anche alcuni strumenti regionali, che Cfi contribuisce a gestire: attualmente, sono in vigore due fondi, uno in Lazio e uno in Basilicata

**L'intervista. Maurizio Del Conte.** Professore di Diritto del lavoro - Università Bocconi

## «Uno strumento efficace di politica attiva: preserva occupazione e imprese»

«Se usato bene, il Workers Buyout è uno degli strumenti di politica attiva più interessanti ed efficaci. Evita la desertificazione delle imprese, consente il mantenimento delle comunità dei lavoratori e del capitale umano, mantenendo competenze e saperi». Per Maurizio Del Conte, professore di Diritto del lavoro all'Università Bocconi di Milano, è uno strumento ideale per preservare il tessuto economico e industriale del nostro Paese.

**Il governo fa bene quindi a incentivare queste operazioni, come è stato fatto negli ultimi anni rafforzando la legge Marcora?**  
Quando lavoravo in Anpal, ho seguito da vicino alcune operazioni attivate dalla Marcora: il Wbo può essere una grande opportunità se inserito in un percorso ampio di gestione della crisi, che comprende diversi interventi di ristrutturazione, ad esempio la creazione di una cooperativa gestita da ex dipendenti su una linea di prodotto, accanto alla costituzione di un nuovo soggetto giuridico per altre linee. Non è sempre possibile mantenere tutti i livelli occupazionali: per alcuni lavoratori può essere immaginata una partecipazione, altri possono essere accompagnati verso la ricollocazione in altre aziende. Il ruolo del sindacato è fondamentale per coinvolgere i dipendenti.

**Il Wbo è strategico quindi per risolvere le crisi aziendali?**  
La sfida è superare l'idea che l'azienda debba essere salvata così com'è: se è arrivata sull'orlo del fallimento, è chiaro che qualcosa non andava e va cambiato. Deve essere ristrutturata e in questa partita può entrare in gioco il Wbo. È dato che nel nostro Paese è difficile attuare politiche attive convincendo i lavoratori a ricollocarsi e abbandonare l'impresa in cui lavorano, questo modello offre la possibilità di rivitalizzare un'azienda, anche se in forma diversa, e salvaguardare l'occupazione in modo efficace.

**Come si reinventa imprenditore una persona abituata a svolgere un lavoro da dipendente?**  
È complesso e infatti questo genere di operazioni deve coinvolgere anche il management dell'azienda, soprattutto quando si tratta di realtà di una certa dimensione, come accadde nel caso della Novamont (ex Montedison, oggi un'eccellenza del settore chimico, ndr), dove furono proprio i

manager a comperare l'azienda. Ad ogni modo, anche i migliori dirigenti si fanno assistere da società di consulenza nella delicata fase di transizione.

**Esistono strumenti che aiutano gli ex dipendenti a riqualificarsi? Sono previste misure, soprattutto a livello regionale, a favore dell'imprenditorialità e dell'autoimprenditorialità. Ci sono inoltre percorsi di formazione, importantissimi, per la creazione delle competenze di base essenziali per avviare un'impresa o per rivestire posizioni apicali. Ma è difficile che avvengano casi di rivoluzione dal basso, per così dire, in cui un operaio diventa amministratore delegato.**

**Il Covid ha accelerato le operazioni di Wbo?**  
Questi fenomeni sono naturalmente più frequenti in ogni fase di crisi congiunturale, perché aumentano anche le crisi di aziende e quindi si presenta con maggiore frequenza la necessità di attuare interventi per salvarle. Tuttavia una crisi particolare come è stata quella del Covid, profonda ma breve, può dare prospettive migliori di altre, nel senso che, superata la situazione critica congiunturale, molte aziende sono ripartite. Perciò non credo ci sia un legame diretto tra la pandemia e l'aumento dei casi di Wbo.

**La Lombardia è una delle regioni con il maggior numero di Wbo. Questione di numeri, vista l'elevato numero di imprese, o questione di una certa attitudine imprenditoriale?**  
Sicuramente ci sono efficaci strumenti regionali sull'autoimprenditorialità, che però esistono in tutte le regioni. Credo in effetti che il contesto ambientale e anche una cultura imprenditoriale abbastanza diffusa sul territorio favoriscano questo tipo di percorsi. Nel mondo dei servizi, ad esempio, è abbastanza frequente che un'impresa passi di mano ai dipendenti. Inoltre, nell'area Nord di Milano esiste una fascia di imprenditorialità fatta di piccole realtà, in cui è più facile gestire operazioni di Wbo, più complesse da realizzare per imprese medio-grandi. Penso comunque che il primato della Lombardia in termini numerici sia legato soprattutto alla particolarità del tessuto imprenditoriale di questa regione.

—GLM.

### Nova Engines

## Dalle auto alle barche Motori per il modellismo

«Sono stato coinvolto in questa operazione circa un anno e mezzo fa e mi si è aperto un mondo». Pierfrancesco Savoldi, presidente della Nova Engines di Passirano (Brescia), di mestiere fa il commercialista e da tempo collabora anche con Cfi (la finanziaria partecipata dal Mise che promuove la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative), che gli ha proposto di occuparsi della gestione di un'azienda in crisi proprio nel territorio in cui vive e lavora, la Franciacorta. La Nova Rossi era una realtà storica, leader internazionale nella progettazione e produzione di micromotori per automodellismo da competizione. «È un settore di nicchia, di grande eccellenza, che rientra nella meccanica di precisione», spiega Savoldi. Al mondo le aziende specializzate in questo comparto non sono molte e la Nova Rossi era una delle principali, con 10 milioni di euro di fatturato negli anni migliori. In seguito alla scomparsa del proprietario, tuttavia, l'azienda aveva perso smalto e i ricavi erano fortemente diminuiti. Alcuni operai hanno perciò deciso di acquistarla e si sono rivolti al Cfi, che a sua volta ha coinvolto Savoldi. «Purtroppo la proprietà

non ha voluto cedere la società, perciò ne abbiamo fondata una nuova, la Nova Engines, senza comperare rami aziendali da quella precedente, ma di fatto ereditandone competenze, fornitori e clienti», spiega il presidente. Un Workers Buyout particolare, dunque, che ha visto la nascita, da zero, di un'azienda, con la fondazione di una cooperativa. «I primi sei mesi sono serviti a costituire la start up vera e propria: riallestire il processo produttivo, aprire i canali con le banche, contattare clienti e fornitori. E a inizio settembre abbiamo firmato la nostra prima, simbolica, fattura», racconta Savoldi. Oggi la Nova Engines conta nove dipendenti: cinque operai, un responsabile commerciale, un responsabile della produzione e due amministrativi, oltre al presidente e ad alcuni collaboratori, ex operai dell'azienda precedente. «L'obiettivo di fatturato per i primi anni è di 2-3 milioni, ma poi abbiamo molte idee per il futuro», spiega il presidente. «Vogliamo fare un prodotto di eccellenza e ampliarci anche a barche e aerei».

—GLM.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Agri Global Service

## Nuovi brevetti ed export per triplicare il fatturato

«Non si trattava di salvare soltanto i nostri posti di lavoro, ma anche 30 anni di esperienza nel settore dell'attrezzatura per la zootecnia, di cui l'azienda per cui lavoravamo era leader». Così, di fronte al peggioramento della situazione e al rifiuto del proprietario di cedere l'azienda, Sergio Fontanini e alcuni colleghi nel 2020 hanno deciso di rivolgersi al Cfi per ottenere il sostegno a un'operazione di Workers Buyout (sebbene senza cessione di marchio o rami aziendali) e costituire una cooperativa che portasse avanti quell'esperienza, la mantovana Agri Global Service, nata esattamente due anni fa. «Siamo ripartiti da zero - ammette Fontanini, presidente e responsabile commerciale della cooperativa - investendo moltissimo negli impianti ma anche nelle figure tecniche specializzate, per rafforzare la parte produttiva e assicurarci di mantenere e se possibile migliorare la qualità dei prodotti che facevamo, che era altissima». Non è stato facile, all'inizio, farsi strada in un settore in cui i clienti (allevatori e agricoltori) sono tradizionalmente molto legati ai propri fornitori storici. «Ma ora

cominciamo a farci strada sul mercato e puntiamo molto sull'estero», racconta Fontanini. In particolare su Germania e Olanda, dove si stanno aprendo interessanti quote di mercato per gli allevatori e per i quali sono pensati due nuovi prodotti brevettati che Agri Global Service presenterà in novembre alla fiera di Hannover.

L'azienda conta oggi 16 soci e un fatturato è di circa 700mila euro, ma i nuovi prodotti (realizzati con materiale rigenerato) dovrebbero segnare una svolta già il prossimo anno, portando a triplicare i ricavi. «Dovremo anche assumere una persona in più per presentare uno dei nuovi prodotti per la zootecnia bovina e inoltre potenziare la parte di magazzino e il commerciale», dice ancora il presidente. «Non è un momento facile e vediamo grande preoccupazione tra gli allevatori - spiega Fontanini - Ma se questa crisi passerà, siamo convinti che ci siano importanti margini di crescita, perché il mercato è in forte evoluzione e vediamo buone prospettive soprattutto nel nord Europa».

—GLM.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole  
**24 ORE**

## MIGLIORA IL MONDO A PARTIRE DAL MARKETING.

Il marketing è ovunque intorno noi. E se migliora il marketing, può migliorare il mondo. Questo è l'assunto del libro di Seth Godin, un manifesto che parla davvero a tutti. Fare marketing non è attirare l'attenzione delle persone, ma essere attenti alle persone. Persone, non consumatori. Capire i loro bisogni, i loro sogni, e fornire strumenti e percorsi per raggiungerli. Perché il vero marketing è fatto di generosità ed empatia, e può davvero risolvere i problemi della gente.

IN EDICOLA DA SABATO 20 AGOSTO CON IL SOLE 24 ORE A € 12,90\*

\*Oltre al prezzo del quotidiano. Offerta valida in edicola fino al 20/09/2022.

Ordina la tua copia su Primaedicola.it e ritira, senza costi aggiuntivi, né pagamento anticipato, in edicola.

Per maggiori informazioni chiama il Servizio Clienti del Sole 24 Ore 02 30300600

Shopping 24 In vendita su Shopping24 offerte.ilsole24ore.com/questoilmarketing

