

RIPARTIRE IN COOPERATIVA

DALL'IMPRESA IN CRISI ALLO SVILUPPO
IMPRENDITORIALE DEI LAVORATORI

BREVE GUIDA PER
LAVORATORI CHE
VOGLIONO AVERE
L'IMPRESA NEL
LORO FUTURO



SOGGETTO ATTUATORE

Legacoop Veneto - Via Ulloa, 5 - 30175 Marghera Venezia

Progetto realizzato con la compartecipazione di
Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare

CURATORE

Curatore del testo e direttore scientifico del progetto

“Azioni di sensibilizzazione e di informazione-formazione sulle misure di sostegno alle aggregazioni per lo sviluppo e la creazione di valore”:

Dott. Mirko Pizzolato – Legacoop Veneto

GRAFICA

Maurizio Ercole

ILLUSTRAZIONI

Copyright by Gazometr

EDIZIONE

GenesiDesign.com

Via Verdi 22b - 30170 Mestre Venezia

ISBN 978-88-96049-71-6

INDICE

→ P. 04 **INTRODUZIONE**

di Adriano Rizzi, Presidente Legacoop Veneto.

06 CAPITOLO 1. COS'È UN WORKERS BUY OUT?

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

11 2.1. L'impresa cooperativa in pillole.

12 2.2. L'uso degli ammortizzatori sociali.

15 2.3. Gli strumenti finanziari.

16 Coopfond. Il fondo mutualistico di Legacoop.

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

18 Veneto Sviluppo Spa. L'intervento di Regione Veneto.

20 Cooperfidi Italia. Le garanzie per l'accesso al credito del sistema cooperativo.

→ P. 22 **CAPITOLO 3. LE BUONE PRASSI E L'ESPERIENZA DI LEGACOO VENETO**

23 D&C Modelleria Società Cooperativa

26 Kuni Società Cooperativa

28 Cooperativa Lavoratori Zanardi

31 Sportarredo Group Società Cooperativa

→ P. 34 **CAPITOLO 4. IL PERCORSO PER REALIZZARE UN WORKERS BUY OUT**

INTRODUZIONE

di **ADRIANO RIZZI** Presidente Legacoop Veneto

4 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: i soli dati del Fondo Mutualistico di Legacoop (Coopfond Spa) presentano 47 progetti dal 2008 all'inizio del 2015 che hanno coinvolto 1.066 soci e 1.242 lavoratori; con un totale di investimenti da parte del Fondo di oltre 13,6 milioni di euro tra capitale sociale e finanziamenti. Lo ha fatto anche in Veneto. Sono ormai quattro le cooperative industriali sorte in Veneto a partire dal 2010 che hanno garantito la salvaguardia di posti di lavoro, che hanno visto i lavoratori investire la loro indennità di mobilità nelle cooperative (oltre 769mila euro) ed un intervento del Fondo mutualistico di Legacoop, di Cooperazione Finanza Impresa e della finanziaria regionale Veneto Sviluppo - sempre in capitale di rischio - per complessivi 1,656 milioni di euro.

Questi importanti risultati sono stati possibili grazie ad una serie di interventi normativi sviluppatisi 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 al art. 11 del D.L. Destinazione Italia 145/2013 che stabilisce il diritto di prelievo per i lavoratori di aziende in crisi che si costituiscono in cooperative per continuare l'attività d'impresa.

La combinazione di queste diverse strumentazioni, tutt'altro che semplice, ha permesso di dare ulteriore slancio anche nella nostra regione ad una forma di cooperazione estremamente raffinata: quella industriale, appunto, 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 caso dei fondi mutualistici (Coopfond Spa, per quanto riguarda Legacoop) di Cooperazione Finanza Impresa (investitore istituzionale promosso dalle Centrali cooperative e dal MISE) e, per il Veneto, della finanziaria regionale Veneto Sviluppo Spa che ha tra le sue finalità proprio quella di concorrere alla capitalizzazione delle società cooperative (L.r. 17/2005): l'art. 13 della Legge regionale ed il successivo regolamento attuativo hanno reso operativo uno strumento che fa

della Legge regionale sulla cooperazione della nostra regione una delle più avanzate, da questo punto di vista, a livello nazionale.

Una cooperazione raffinata non nuova 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 cooperazione industriale si sviluppò in Veneto proprio quale risposta alle crisi aziendali.

Molta strada è stata fatta dal 2010, anno nel quale fu fondata la D&C Modelleria di Vigodarzere operante nel settore degli stampaggi per fonderia: successivamente si sono aggiunte la Kuni di Rovigo (legno), la Zanardi di Padova (editoria), la Sportarredo di Gruaro (macchinari e servizi per il wellness). Tutti questi casi di successo hanno permesso di affinare le strumentazioni necessarie alla realizzazioni di questa tipologie di operazioni e di creare un vero e proprio **“modello di WBO veneto”** adeguato alle dimensioni e alle tipologie imprenditoriali della nostra regione e capace di valorizzare le professionalità e la forte propensione all'esportazione e all'innovazione della tradizione manifatturiera veneta.

Il lavoro che presentiamo con questa pubblicazione ha alle spalle questa importante

esperienza e tutta la complessità della realizzazione delle operazioni di WBO ma 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. Il progetto che si è sviluppato in questo anno, grazie alla Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare, ha proprio questa finalità: far comprendere che una soluzione differente è possibile aprendo la strada alla voglia di approfondire metodologie e strumenti a disposizione.

L'obiettivo è semplice: lavorare per costruire nuova imprenditorialità che significa salvaguardia dei livelli occupazionali e, come le esperienze dimostrano, nell'arco di pochi esercizi, 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 horizontal bar with a small square on its left end. The overall aesthetic is clean and modern.

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

Il **Workers Buy Out (WBO)** è quel meccanismo, quella manovra 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.

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 rappresentano i lavoratori, quasi sempre

sono presenti le associazioni della cooperazione 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 le quali non è possibile nemmeno pensare al WBO:

- La crisi aziendale o comunque l'azienda oggetto di analisi deve avere possibilità di sviluppo: non è ipotizzabile un WBO se l'azienda non ha mercato, se il bene o servizio che produce non è vendibile. Questo porta immediatamente a dire che laddove si tratta di una crisi aziendale, quasi sempre la causa è la cattiva gestione, l'incapacità manageriale. Non solo: questo porta anche a concludere che il WBO non può funzionare, così come nessun'altra forma di impresa, in un contesto in cui non c'è più un mercato, per qualunque motivo (perché il settore è in crisi strutturale, perché il prodotto o servizio venduti non servono più e sono ormai maturi ed obsoleti, perché i costi sono strutturalmente più alti dei concorrenti o altro). Se non c'è mercato possibile, non c'è impresa.
- I lavoratori sono in possesso del know how e sono interessati e disponibili ad assu-

mersi la responsabilità e il rischio d'impresa. Cioè i lavoratori sanno perfettamente realizzare il prodotto o servizio venduti, conoscono ogni aspetto produttivo, sono interessati a continuare a farlo, anche rischiando in prima persona, in veste di imprenditori.

Vi è continuità di mercato, non necessariamente produttiva: cioè clienti e fornitori rimangono, o almeno una parte di essi. In altre parole, il prodotto o servizio venduti trovano continuità nel processo produttivo, attraverso le materie prime e i fornitori e nei 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, preservano ricchezza, professionalità e competenze, oltre a costruire un clima di fiducia, elemento non trascurabile, perché 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 del-

la nuova compagine sociale, spesso ha una sua ricaduta più 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, quell'effetto "squadra" che trasforma tutti i soci in commerciali per l'azienda, che li spinge a comprendere ogni fattore ed essere disponibili a sacrifici che non avrebbero accettato da dipendenti.

Ad oggi questo tipo di iniziative ha riguardato particolarmente imprese industriali, impegnate in ambito manifatturiero, senza distinzioni particolari.

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 fin dalla cosiddetta Legge Marcora (l. 49/1985) e il fondo costituito dalla stessa. In particolare il fondo è gestito da CFI S.c.p.a., Cooperazione Finanza e Impresa, costituita dal Mise su iniziativa delle tre centrali cooperative, e interviene sostenendo i WBO sia nel capitale sociale che attraverso finanziamenti. Parallelamente le centrali intervengono con fondi propri: nel caso di Legacoop interviene Coopfond Spa,



il fondo mutualistico di Legacoop, finanziato dalle cooperative associate attraverso una percentuale dell'utile che esse realizzano ogni anno. Coopfond interviene come CFI, spesso addirittura in modo speculare. Esistono in diverse regioni altri fondi in grado di intervenire in queste occasioni: nel caso del Veneto esiste Veneto Sviluppo Spa, una finanziaria controllata da Regione Veneto che ha come mission quella di sostenere le pmi regionali attraverso finanziamenti agevolati

e interventi nel capitale sociale. Ma di questi aspetti più economico finanziari si parlerà più diffusamente in seguito.

Le operazioni di WBO, infine, trasformano gli ammortizzatori sociali da politiche di welfare a politiche attive del lavoro: producono reddito, occupazione e generano entrate fiscali.

A stylized illustration of a man in a suit, depicted in a dynamic, jumping pose over a set of stairs. The man is rendered in a dark orange silhouette against a lighter orange background. His right arm is raised, holding onto a vertical line, while his left arm is extended downwards. The stairs are represented by a series of horizontal and vertical lines, creating a sense of depth and movement. The overall composition is energetic and modern.

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 che recita: **“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 variabi-

lità 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 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 attraverso 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 voto 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 della cooperativa (di lavoro) 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 siano parzialmente detassati a condizione che siano reinvestiti per lo sviluppo della cooperativa stessa.

LA PORTA APERTA

La cooperativa è una società a struttura aperta. Chiunque ne condivida 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 e del trattamento di disoccupazione.

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, Aspi o NASPI, a condizione di re-investirla tutta come socio lavoratore nel capitale sociale di una socie-

tà 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 NASPI 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 NASPI 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 NASPI 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 NASPI 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. [...]

Questo ovviamente facilita la scelta di investire sul modello cooperativo, poiché nella

maggior parte dei casi non obbliga il lavoratore a investire ulteriore denaro, magari a fronte di una situazione difficile come quella di una crisi aziendale.

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. [...]

Questo garantisce un piccolo vantaggio per i WBO, dando loro la precedenza rispetto ad altre soluzioni di uscita dalla crisi aziendale. Come è facile comprendere, tale vantaggio è riconosciuto perché il WBO garantisce maggiormente i livelli occupazionali, contrariamente 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 finan-

ziari 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 per partire, 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 Veneto.

Oltre a quello degli strumenti finanziari di partecipazione, fondamentale è anche il ruolo delle banche, soprattutto nella fase iniziale.

16



COOPFOND. IL FONDO MUTUALISTICO DI LEGACOOP

I Fondi Mutualistici sono uno strumento fondamentale per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, e di nuova cooperazione in particolare. I Fondi sono alimentati attraverso il versamento del 3% degli utili realizzati dalle cooperative e dai patrimoni residui delle cooperative poste in liquidazione e l'utile di gestione. Sono stati co-

stituiti ai sensi della Legge n. 59 del 31 gennaio 1992 e agiscono al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, promuovendo e finanziando iniziative. Molto spesso i Fondi Mutualistici operano in partnership con la società Cooperazione Finanza Impresa, di cui si parla in seguito: 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 una maggiore analisi del business e del progetto di WBO. Le operazioni in pool, inoltre, garantiscono la possibilità di un maggiore "volano" economico a disposizione perché, ovviamente, più soggetti partecipano all'impresa.

Il sistema dei Fondi Mutualistici opera al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, sia con un crescente numero di cooperative, sia con il rafforzamento di quelle esistenti, oltre a 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. 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 partners, 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, per realizzare la politica di promozione cooperativa delle rispettive associazioni di riferimento, adottando criteri gestionali di massimo rigore e trasparenza.

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.
- 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



CFI – COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA. L'INTERVENTO DEL LEGISLATORE TRAMITE IL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

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 In-vitalia Spa e da 270 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 (secondo i parametri UE) 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 4.000,00 euro (che divengono 1.000,00 per le cooperative sociali). Il 50% di tale partecipazione deve essere versato.

I settori di intervento di CFI sono: industria, costruzioni, impiantistica, servizi, sociale, ri-

storazione, 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



VENETO SVILUPPO SPA. **L'INTERVENTO DI REGIONE VENETO**

Veneto Sviluppo Spa è la società finanziaria, partecipata al 51% dalla Regione del Veneto e per il restante 49% da dieci società afferenti a nove gruppi bancari nazionali, che contribuisce ad attuare le linee di programmazione economica dell'ente regionale attraverso l'attivazione e la gestione di specifici strumenti finanziari a favore delle piccole e medie imprese venete ap-

partenenti a pressoché tutti i settori di attività.

L'attività della Società consiste nell'assicurare alle PMI l'accessibilità agli strumenti finanziari messi a disposizione, nel rafforzare l'operatività degli intermediari che in Veneto operano a favore della crescita del sistema produttivo e nel realizzare progetti di supporto allo sviluppo regionale in settori strategici. Oggi, Veneto Sviluppo gestisce, per conto della Regione del Veneto, oltre 700 milioni di euro di finanziamenti agevolati.

Veneto Sviluppo realizza, inoltre, interventi sul capitale di rischio delle imprese, agendo con il duplice ruolo di holding di partecipazioni e di finanziaria di investimento e avendo come obiettivi sia la promozione del tessuto economico veneto, costituito principalmente da PMI, sia la creazione di condizioni di competitività complessiva del sistema territoriale e infrastrutturale regionale. Su questo fronte, Veneto Sviluppo interviene con operazioni condotte sia con risorse proprie sia attraverso lo strumento del Patrimonio Destinato: ad oggi le partecipazioni gestite sono complessivamente 26, per un valore complessivo di quasi 55 milioni di euro.

L'attività di Veneto Sviluppo si suddivide in due principali filoni: la finanza agevolata e le

partecipazioni societarie.

Con riferimento alla cooperazione, Veneto Sviluppo Spa interviene in forza della L.r. 17/2005 "Normativa sulla Cooperazione nella Regione del Veneto", art. 13, commi 1 e 2:

- La Giunta regionale, tramite la Veneto Sviluppo S.p.A., interviene per favorire la nascita e lo sviluppo delle cooperative; a tal fine sostiene la ricapitalizzazione e i progetti di investimento in beni strumentali, materiali e immateriali, con particolare riguardo a quelli con contenuto innovativo finalizzati alla creazione di nuove imprese cooperative e allo sviluppo di quelle esistenti.
- Per gli interventi di cui al comma 1 sono costituiti presso la Veneto Sviluppo S.p.A. i seguenti fondi:
 - a) fondo di rotazione per la concessione di finanziamenti e per la ricapitalizzazione delle cooperative, anche prevedendo la Veneto Sviluppo S.p.A. quale socio sovventore; (...)

La Regione del Veneto ha stanziato 2,2 milioni di Euro per l'iniziale costituzione del fondo di rotazione per l'assunzione da parte di Veneto Sviluppo SpA, in qualità di socio sovventore o di socio finanziatore, di partecipazioni minoritarie e temporanee al capitale di rischio di PMI, situate

nel territorio regionale, che abbiano la forma di società cooperative.

Il fondo ha iniziato ad operare dal 1 ottobre 2012. Le domande possono essere presentate, secondo la modalità "a sportello".

Le acquisizioni di partecipazioni azionarie da parte di Veneto Sviluppo, che svolge l'attività tipica di una "merchant bank", sono effettuate a fronte di investimenti, proposti da piccole e medie imprese. Il fondo opera, attualmente, solo con le cooperative costituite in forma di società cooperative per azioni (dovendo ancora la Regione Veneto intervenire a modifica del regolamento attuativo, a seguito della L. 21/02/2014, n. 9, che ha di fatto reso possibile l'utilizzo degli strumenti finanziari alla generalità degli investitori anche per le cooperative in forma di srl). E' ammessa la possibilità di realizzare investimenti in compartecipazione (operazioni in pool), al fine sia di consolidare le relazioni esistenti con altri soggetti investitori nel capitale delle società cooperative, sia di diversificare il rischio connesso alle operazioni.

Le operazioni poste in atto possono essere di importo compreso fra Euro 150.000,00 ed Euro 200.000,00, in applicazione della normativa in materia di aiuti di Stato "de minimis" - Regolamento della Commissione Europea n.

1998/2006 del 15 Dicembre 2006.

La durata delle operazioni può estendersi fino a 5 anni, salvo diverso accordo contrattuale che preveda una permanenza nella compagine sociale della cooperativa fino a 7 anni.

Per approfondimenti: www.venetosviluppo.it



COOPERFIDI ITALIA. LE GARANZIE PER L'ACCESSO AL CREDITO DEL SISTEMA COOPERATIVO

Tradizionalmente, le PMI del nostro Paese e del Veneto in particolare 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 che altrimenti avrebbero maggiori difficoltà 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.

Cooperfidi Italia è l'organismo nazionale di garanzia della cooperazione italiana, nato dalla fusione dei confidi regionali cooperativi. È sostenuto dalle tre maggiori associazioni della cooperazione italiana AGCI, Confcooperative e Legacoop, unite nella Alleanza delle Cooperative Italiane. Eroga a favore degli istituti di credito garanzie a costi contenuti, al fine di consentire alle imprese cooperative di accedere al credito a condizioni agevolate.

Cooperfidi Italia è specializzato nel rilascio di garanzie "a prima richiesta" a favore delle banche e degli istituti finanziari che erogano credito alle imprese cooperative. Grazie al rapporto diretto con i propri soci, Cooperfidi Italia è in grado di garantire l'affidabilità della cooperativa e la più approfondita conoscenza del progetto imprenditoriale. Con l'opera di intermediazione e di mitigazione del rischio di Cooperfidi Italia, le imprese cooperative meritevoli ottengono più credito a condizioni più favorevoli.

La garanzia di Cooperfidi Italia è il risultato di due contratti. Nel primo, il soggetto garante (Cooperfidi Italia, che garantisce) 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 sotto-

scritta da un terzo soggetto (Socio, che riceve il finanziamento). Nel secondo, Cooperfidi Italia riceve dal Socio una contropartita (commissione) in cambio del rilascio della garanzia a favore della Banca. In definitiva Cooperfidi Italia si impegna ad assolvere un'obbligazione (pagamento) nei confronti della Banca al verificarsi di un determinato evento: l'inadempimento (mancato pagamento) del socio finanziato.

In altri termini l'impresa riceve due finanziamenti: uno da parte della Banca, che si concretizza nella erogazione di liquidità, resa disponibile per le finalità dell'impresa; l'altro da parte di Cooperfidi Italia, che si concretizza nella condivisione del rischio che la Banca ha assunto verso l'impresa. La parte garantita del finanziamento non è più una esposizione della Banca verso l'impresa, ma una esposizione della Banca verso Cooperfidi. Per la Banca, è come se una parte del denaro fosse stata prestata a Cooperfidi Italia, anziché all'impresa. La Banca può determinare la rischiosità della propria operazione di impiego in base al merito creditizio di Cooperfidi Italia, sostituendolo a quello dell'impresa.

Per approfondimenti: www.cooperfidiitalia.it

A stylized illustration in shades of red and pink. It depicts a person from behind, climbing a set of stairs. Above the person, the legs and feet of other people are visible, suggesting they are also on the stairs or have already reached the top. The overall composition is minimalist and uses geometric shapes to represent the human figures and the staircase.

CAPITOLO 3.
LE BUONE PRASSI
E L'ESPERIENZA DI
LEGACOOP VENETO

Quelle che seguono in breve sono le storie di quattro esperienze di WBO in Veneto, realizzate tra il 2010 e il 2015, tutte con l'accompagnamento di Legacoop Veneto e tutte a partire da situazioni di crisi aziendali, anche se per motivi diversi. Si possono comunque approfondire le storie di queste quattro cooperative, sia andando a visitare i loro siti web, sia attraverso la ricca rassegna stampa facilmente reperibile. I paragrafi che seguono sono testi originali scritti dalle cooperative coinvolte, da Legacoop Veneto, da organi di stampa. Sono riportati quasi fedelmente, e sarà perciò facile leggere stili narrativi diversi, visioni diverse, analisi diverse. Sono il frutto di quattro percorsi simili e insieme unici, come ogni WBO.



D&C MODELLERIA SOCIETÀ COOPERATIVA

Via dell'Artigianato 11, 35010 Vigodarzere PD
Tel. 049.8847376 / 049.769465
info@decmodelleria.it
www.decmodelleria.com

Il punto di partenza è il fallimento della

Modelleria Quadrifoglio Srl., azienda di Vigodarzere (PD) operante nel settore manifatturiero (progettazione e realizzazione di stampi e modelli per fonderie). L'azienda occupava 16 addetti altamente qualificati, con un fatturato di circa 1,8 milioni di euro (nel periodo pre-crisi). La crisi (e il successivo fallimento) non è da imputare ad una situazione di mancanza di commesse, quanto piuttosto ad una cattiva gestione da parte della proprietà.

Il Tribunale di Padova dichiara il fallimento il 28 maggio 2010. Fin dalla fase precedente il fallimento si era avviato un confronto regolare e costante tra lavoratori, sindacato (Fillea-Cgil) e Legacoop Veneto, finalizzato a valutare la possibilità di riavviare l'attività ex novo in forma cooperativa.

La valutazione fatta con Legacoop esclude fin dall'inizio, alla luce della situazione economica e finanziaria dell'azienda, nonché della logica della proprietà, di seguire altra strada se non quella del fallimento.

La decisione di proseguire nell'operazione trova fondamento in quattro aspetti:

- Valutazioni attente e scrupolose dell'effettiva fattibilità economica e finanziaria dell'operazione.

- Notevole determinazione ed elevata professionalità da parte dei lavoratori.
- Capacità degli stessi di trasmettere agli stakeholders (in primis clienti e fornitori) il valore della nuova iniziativa.
- Potenzialità produttiva ancora assolutamente intatta.

Fin dall'inizio dello start-up, anche nella fase più critica di blocco degli impianti, successiva al fallimento, la cooperativa riesce a mantenere i contatti con i clienti storici dell'azienda. Questo ha consentito di non disperdere il portafoglio clienti in modo da poter acquisire commesse sufficienti a mantenere in equilibrio la gestione economica e ad assicurare la continuità lavorativa dei soci. L'elemento umano rappresentato dai lavoratori coinvolti e quello economico, cioè il potenziale dell'azienda che si andava a costituire, sono stati i due capisaldi su cui si è potuto costruire il progetto.

Alla dichiarazione di fallimento della vecchia Srl (28/5/2010) hanno fatto immediatamente seguito la costituzione della cooperativa (8/6/2010), la stipula del contratto di affitto con proposta di acquisto irrevocabile (2/8/2010) e l'avvio dell'attività (6/8/2010).

Successivamente alla sentenza di fallimen-

to, si è affrontato il problema della tutela dei dipendenti: essendo presenti situazioni di carriere lavorative tra loro diverse, ci si è posti l'obiettivo primario di individuare soluzioni che potessero tenere conto delle molteplici esigenze, senza lasciare per strada nessuno, a partire dai colleghi che avevano manifestato l'intenzione di non aderire al progetto della cooperativa. Questo è stato possibile grazie all'utilizzo degli ammortizzatori sociali che, in questo caso, hanno dimostrato di poter essere strumenti al servizio delle nuove imprese oltre che elementi di welfare state. L'accordo siglato al tavolo provinciale tra Assessorato al Lavoro della Provincia di Padova, Curatela fallimentare, R.S.U., Fillea Cgil e Legacoop Veneto, infatti, stabiliva che per tutti gli ex dipendenti della Quadrifoglio Srl venisse richiesta la cassa integrazione straordinaria; contemporaneamente prevedeva la possibilità della messa in mobilità su base volontaria dei lavoratori stessi. Il combinato disposto dell'accordo consentiva così il perseguimento di obiettivi diversi: con la Cigs è stato possibile per un certo numero di lavoratori oramai prossimi alla fine della carriera lavorativa arrivare alla pensione attraverso l'utilizzo dell'ammortizzatore sociale; per gli altri, che rappresentavano la maggioranza, è

stato possibile attraverso la mobilità volontaria chiudere definitivamente il rapporto di lavoro con la ditta fallita ed entrare senza problemi e da subito nella nuova cooperativa.

L'accordo, fortemente voluto dai lavoratori e da Legacoop Veneto, rappresenta una tappa fondamentale nella soluzione della vertenza e senza questo momento di confronto e concertazione tra le parti sicuramente la situazione si sarebbe talmente compromessa da mettere a repentaglio l'obiettivo finale.

I soci, a questo punto, sono stati assunti dalla cooperativa con rapporto di lavoro dipendente con applicazione del Ccnl del comparto del legno e affini industria.

A monte di tutto questo processo c'è una valutazione in base alla quale all'epoca si decise di fruire dell'anticipo dell'indennità di mobilità, rinunciando all'abbattimento del costo del lavoro. La considerazione fu quella di privilegiare la dotazione patrimoniale della cooperativa piuttosto che intervenire sui margini operativi. Oggi è possibile dire che tale scelta fu corretta, in quanto ha consentito di acquisire il ramo d'azienda con notevole anticipo rispetto ai tempi previsti, dando una prospettiva di solidità sul medio-lungo termine al progetto della cooperativa.

Come detto, una volta costituita la cooperativa (con 12 soci) si è affrontato il tema della capitalizzazione della stessa. Oltre alla sottoscrizione e al versamento di un capitale sociale iniziale si è fatto ricorso all'anticipo della mobilità ex art. 7, Legge n. 223/1991. Le somme complessivamente sottoscritte e versate dai soci lavoratori a capitale sociale, poi, sono state ulteriormente implementate a seguito dell'entrata nella compagine sociale di CFI (Cooperazione Finanza Impresa) e di Coopfond in qualità di soci finanziatori (ex art. 4, L. n. 59/1991), ai quali viene riconosciuta una remunerazione del capitale investito con tassi agevolati rispetto alle tradizionali fonti bancarie. L'altra forma di capitalizzazione della cooperativa si è ottenuta attraverso l'intervento di altre quattro imprese cooperative industriali venete aderenti a Legacoop Veneto che hanno sottoscritto e versato azioni come socio sovventore. La terza forma di capitalizzazione prevista dal piano industriale è stata la sottoscrizione da parte dei soci lavoratori di azioni di sovvenzione per importi pari al TFR maturato nell'azienda fallita e vantato come credito nei confronti della curatela. Tali somme, una volta liquidate dall'INPS, sono state versate dai soci lavoratori. La quarta potenziale forma di capitalizzazione prevista e non ancora utilizzata è la destinazione

di ritorno da avanzo di gestione a sottoscrizione di capitale sociale (ex art. 2545 sexies, c.c.). Per un breve periodo è stato utilizzato come forma di finanziamento dell'azienda anche il prestito sociale. Prima di arrivare ad iniziare l'attività produttiva con la cooperativa i lavoratori hanno lavorato con Legacoop Veneto per circa 10 mesi. Il livello di competenze messo in campo dai soggetti promotori è stato notevole.

Nel primo trimestre di attività la cooperativa ha realizzato un avanzo di gestione del 8%, pur con fatturati inferiori alle previsioni di budget (comunque con un trend in crescita), comprensibili nel contesto economico in cui abbiamo iniziato a muoverci.

I lavoratori impiegati sono 12 soci, due dipendenti e un collaboratore professionale in area commerciale. Dei 4 lavoratori rimanenti dall'azienda precedente, due sono impiegati in altre aziende, uno ha raggiunto la pensione e uno ha fruito del periodo di CIGS e successiva mobilità.

Un'importante realtà produttiva è stata mantenuta ed è stata rilanciata, assieme alla filiera ad essa collegata. Si è attivato un utilizzo degli ammortizzatori sociali finalizzato allo sviluppo di nuova impresa e di nuova occupazione, in sinergia con gli strumenti di promozione della

cooperazione. In tal modo gli ammortizzatori sociali assumono una funzione non soltanto di sostentamento passivo e fine a sé stesso, ma divengono risorse idonee a ricreare le condizioni per la costruzione di nuovi business, in grado di autosostenersi. I risultati sono assolutamente incoraggianti e dimostrano la bontà delle scelte fatte. I bilanci 2013 e 2014 si sono chiusi positivamente. Così come sarà per quello 2015. Ma, soprattutto, è stata garantita la continuità lavorativa per tutti i soci, che era e rimane la vera mission della D&C Modelleria Società Cooperativa. Oramai D&C è un'impresa uscita positivamente dalla fase di Start-Up.

(fonte: D&C Modelleria Società Cooperativa)



KUNI SOCIETÀ COOPERATIVA

Sede legale: via Cesare Battisti, 70, 45020

Giacciano con Baruchella (RO)

Sede operativa: Via Polesine, 1474, 37043

Castagnaro (VR)

Tel. 0442.96076

info@kunisc.com

www.kunisc.com

Sorta dal fallimento dell'azienda MO.RU.

PA. Srl, la cooperativa Kuni è stata costituita per volontà di nove lavoratori, su un totale di trentotto, con l'obiettivo di salvaguardare i cinquant'anni di esperienza e know how maturati dall'azienda e naturalmente i posti di lavoro.

La cooperativa prosegue l'attività precedente nell'ambito dell'arredamento in legno per navi da crociera. Il settore navale ha sempre sviluppato un fatturato interessante e marginalità discrete, con un portafoglio clienti importante, sia in Italia, che all'Estero. Le cause del default sono essenzialmente da collegare ad un cliente che, entrato nella compagine sociale della srl, non ha pagato crediti per circa 170.000 euro ed è saltato, trascinando con sé la falegnameria veneta.

Kuni ha chiuso il primo anno di attività, con esito positivo. Buoni segnali quindi per il futuro per i soci lavoratori, diventati da dipendenti imprenditori: generato dall'attività partita solo lo scorso settembre, per Kuni l'anno 2014 si è chiuso con 343.105 euro di fatturato. Per il 2015 la cooperativa ha una previsione di fatturato che si aggira intorno a un milione di euro, proveniente indicativamente per il 60% da arredi per navi da crociera, il 30% da arredi civili, il 10% da mobili su misura per privati. Gli investimenti complessivi previsti per il 2015 ammontano a 300mila euro,

di cui oltre 200mila già destinati a macchinari e attrezzature. Legacoop ha accompagnato Kuni lungo tutto il percorso, come ha fatto per altre tre realtà nate negli ultimi anni in regione da iniziative di workers buy out. Dalla costituzione della cooperativa, i soci lavoratori di Kuni sono già diventati dodici, tutti provenienti dall'ex Mo.Ru.Pa (tra cui anche il precedente proprietario dell'azienda); a questi si aggiungono quattro dipendenti. «La scelta intrapresa un anno fa ha comportato per i soci sacrifici importanti, come il versamento dell'anticipo dell'indennità di mobilità come quota di capitale sociale, ritardi nella retribuzione e un'elevata flessibilità e disponibilità lavorativa» racconta il presidente Paiatto. «Scelta che si è dimostrata vincente, anche se non sono certo mancate le problematiche: a partire dalla difficoltà di accesso al credito in quanto impresa start up e dai ritardi di pagamento iniziali».

Fondamentale sul fronte finanziario è stato il sostegno degli strumenti di promozione della cooperazione che hanno integrato il capitale sociale sottoscritto dai soci attraverso l'anticipo della mobilità (123.600,00 euro): C.F.I., Coopfond e Veneto Sviluppo hanno sottoscritto rispettivamente 50.000,00, 100.000,00 e 150.000,00 euro. A questi si sono aggiunti

41.000,00 euro di soci sovventori non istituzionali e 10.000,00 euro di C.O.F.A, cooperativa operante nel settore della carpenteria. Complessivamente il capitale sociale sottoscritto ammonta ad euro 474.600,00. CFI ha deliberato per il 2015 la somma di ulteriori 100mila euro, che finanzieranno l'acquisto di due macchinari.

Sul fronte bancario, Banca popolare Etica è stata l'unica ad aver creduto e sostenuto il progetto della nuova cooperativa.

Rispetto al piano industriale, la cooperativa ha fin da subito puntato sulle sinergie, come prova la collaborazione con la coop C.O.F.A di Saonara (Padova) - entrata in Kuni con una quota di capitale di 10mila euro -, che produce arredi in metallo per interni e per navi da crociera. Una partnership che si sta ora rafforzando ulteriormente per rispondere al mercato con un servizio integrato in grado di garantire una maggiore competitività a fronte di minori costi di struttura. Ed è di prossimo avvio, sempre con il supporto e accompagnamento di Legacoop Veneto, un progetto che coinvolge oltre a Kuni e C.O.F.A anche altri soggetti privati per costituire una rete di imprese che riunirà più aziende specializzate nella fornitura di manufatti per l'arredo di navi da crociera con l'obiettivo di uscire dalla logica del terzismo e fare massa

critica per l'acquisto di commesse significative, anche nel mercato estero.

(fonte: Legacoop Veneto, Coopfond)



**COOPERATIVA LAVORATORI
ZANARDI**

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 decreta-

to 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. 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.

I lavoratori si sono reinventati dipendenti-imprenditori. Hanno votato a maggioranza assoluta (73 voti su 103) la trasformazione, la ripartenza. E il 23 ottobre 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 il 3 novembre 2014.

Il gruppo Zanardi ha fatto la storia dei libri di pregio, come raccontano una quarantina di volumi orgogliosamente esposti sul tavolo della presidenza. Libri fotografici, con grandi immagini geografiche, rilegati puntando alla perfe-

zione del dettaglio. 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. "I clienti venivano qui per cercare la qualità - racconta quello che oggi è il Presidente, Mario Grillo (ex manager della Zanussi e di Veneta Cucine) - libri come questi non possono danneggiarsi dopo poche volte che vengono sfogliati. E qui al gruppo editoriale Zanardi la qualità non era messa mai in discussione". 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. Nel 2010 la situazione debitoria era di circa 20 milioni di euro e nel 2013 era rimasta comunque di 12 milioni.

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 riavvicini-

30

nare 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, sempre a Padova, per agevolare i lavoratori nei trasferimenti giornalieri. Oggi, ad un anno dai primi passi di ripartenza, il gruppo Zanardi tira le somme. E nel farlo riceve un'attestazione non da poco, quella di Veneto Sviluppo, la finanziaria regionale che ha deciso di appoggiare il progetto, destinando a Zanardi 200mila euro di un fondo riservato alle cooperative. "C'è stata una ripresa effettiva dell'azienda con tempistiche più rapide rispetto alle altre aziende in difficoltà che tentano la stessa strada, - spiega Gianmarco Russo, direttore generale di Veneto Sviluppo - il progetto per i prossimi anni è legittimo e sembra che la chiave prospettica ci sia e funzioni. Quello che più è riuscito in questi mesi è stata la ripresa dei contatti con i vecchi clienti, per assicurare almeno le operazioni precedenti".

Dei quasi 200 clienti fissi del gruppo editoriale Zanardi ora ne è rimasto un terzo: "Abbiamo recuperato quelli maggiori, sui quali c'era più margine operativo - spiega Grillo - spesso dopo un momento difficile le aziende vengono prese per il collo perché, pur di produrre,

svendono. Nella mia esperienza ho visto che questa scelta è solo garanzia di chiusura, se non immediata, a medio o lungo termine". Ad oggi il patrimonio della cooperativa è composto da 395 mila euro, conferiti dai soci attraverso l'anticipo della mobilità; 250 mila euro che arrivano da Coopfond in qualità di socio sovventore; altri 250 mila conferiti da CFI (Cooperazione Finanza Impresa) cui si sommano ora i 200mila di Veneto Sviluppo. "Seguiremo da vicino gli sviluppi - dice Russo - competenze artigianali di questo livello non potevano essere perse". Il progetto per la rinascita del gruppo editoriale prevede per l'immediato futuro l'acquisto di macchinari (l'impianto da taglio, quello per piega, raccolta e cucitura, quello per le copertine e per gli "Octavius") e la ricerca di un nuovo capannone. "Ci stiamo lavorando da mesi - spiega Grillo - ma nonostante questo non troviamo qualcosa che faccia davvero al caso nostro. Qui a Padova i capannoni costano ancora troppo, nonostante la crisi i prezzi non sono scesi, la nostra ricerca dovrà continuare ancora un po'". Intanto però la ripresa è cominciata, anche sul fronte della produttività: "Ci sono due modelli di impresa: - dice Grillo - quello che pensa che tutte le persone, che

tutti i dipendenti siano automi e debbano fare quanto gli viene ordinato, e quello che invece assegna un ruolo importante alla forza lavoro, scopre il potenziale di ogni persona, punta sul capitale umano per la rinascita. Qui stiamo attuando il secondo modello e i risultati si vedono. Quello che sta succedendo qui potrebbe essere un modello paradigmatico per il futuro, un modello culturale”.

(fonte: Cooperativa Lavoratori Zanardi s.c., Alice D'Este – Corriere Imprese Nordest)



SPORTARREDO GROUP S.C.

Via dell'Industria 7, 30020, Gruario (VE)

Tel. 0421.767676

info@sportarredo.it

www.sportarredo.it

A fine 2013 la Sportarredo s.p.a di Gruario (VE) presenta istanza di concordato preventivo, di fatto mettendo la parola fine a un percorso difficile che l'ha vista passare dai 100 dipendenti del 2009 ai 40 del 2013, con un aumento esponenziale dell'indebitamento. Questo è il punto di partenza di questo WBO. La Spor-

tarredo s.p.a. era un'azienda leader nel campo della progettazione, produzione, vendita e assistenza di macchinari per l'abbronzatura e altri macchinari elettromedicali nell'ambito dell'estetica e cura della persona. La crisi tuttavia era solo in parte una crisi di mercato: lo era per il mercato nazionale, mentre l'export, componente importante per questo settore, continuava ad essere presente e a riconoscere la qualità del prodotto offerto dall'azienda.

Con il concordato vengono attivati anche gli ammortizzatori sociali per i dipendenti, che sono consapevoli del fatto che l'azienda non chiude perché non esiste più quel mercato, né che altri hanno superato per capacità e qualità produttiva il prodotto che vendevano. Con questa consapevolezza 7 ex dipendenti di Sportarredo s.p.a. interpellano Legacoop Veneto. Il 13 gennaio 2015 nasce la Sportarredo Group s.c., cooperativa di produzione e lavoro, a mutualità prevalente, in forma di s.r.l., fondata dai 7 ex dipendenti. Il 22 gennaio 2015 viene stipulato l'atto notarile con cui il liquidatore che gestisce la procedura per il Tribunale di Venezia conferisce a Sportarredo Group s.c. le proprietà intellettuali, i marchi, i brevetti, le attrezzature necessarie alla lavorazione e il comodato d'uso dello stabilimento della Sportarredo

s.p.a. . Circa un mese dopo la cooperativa entra fisicamente in possesso dello stabilimento e inizia a operare.

Ad oggi la cooperativa opera nei mercati che l'azienda d'origine occupava, ha mantenuto i fornitori e i prodotti sono analoghi. Anche alcuni clienti sono gli stessi, mentre altri non hanno potuto aspettare oltre un anno e si sono rivolti a concorrenti. Ha allargato la propria dotazione organica, assumendo due persone, anch'essi ex lavoratori della Sportarredo s.p.a, oltre ad utilizzare altri lavoratori a chiamata per sostenere i picchi produttivi.

La costituzione della cooperativa era sottesa e vincolata prevalentemente alla possibilità di reperire le risorse necessarie per acquisire il ramo d'azienda dal liquidatore, oltre che alla possibilità di avere un ragionevole piano di sviluppo in grado di sostenere il lavoro e la produzione, ma anche la remunerazione e restituzione delle risorse finanziarie previste per lo start up. Il business plan è stato redatto dai 7 soci fondatori, affiancati in termini di consulenza da Legacoop Veneto: i risultati dello studio di fattibilità e dell'analisi di mercato hanno dato immediatamente la tranquillità di poter pensare ad un futuro di sviluppo per l'impresa, visto che il mercato era esistente e il prodotto offer-

to era competitivo, qualitativamente superiore ai concorrenti e il know how necessario a progettarlo e realizzarlo erano interni al gruppo di lavoratori. Con il coinvolgimento della parte sindacale (CGIL Venezia, nella fattispecie) si è avviato il processo per proporre l'anticipo dell'intera indennità di mobilità cui tutti e sette i soci fondatori avevano diritto a causa del concordato preventivo della Sportarredo s.p.a. Questa soluzione è volta a evitare di ricorrere ai risparmi personali o al TFR spettante ai lavoratori. Il coinvolgimento del sindacato ha permesso di accelerare la richiesta di anticipo della mobilità, permettendo quindi a tutti e sette i lavoratori di vedere accolta la loro richiesta presso l'INPS e di investire 140.000,00€ (20.000,00€ ciascuno) in cooperativa, a titolo di capitale sociale. A questo punto tramite i funzionari di Legacoop si è deciso di procedere con i due fondi citati in precedenza, proponendo a CFI di finanziare la cooperativa entrando nella compagine sociale come socio finanziatore, e a Coopfond di procedere con un finanziamento. Data la disponibilità dei due soggetti, è stata trovata la sintesi finale e le risorse finanziarie di Sportarredo Group s.c. sono così costituite:

- 140.000,00€ versati dai soci fondatori a titolo di capitale sociale (tramite anticipo di

indennità di mobilità;

- 60.000,00€ versati da CFI s.c.p.a. a titolo di capitale sociale, in veste di socio finanziatore: tale somma prevede una remunerazione annua del 2% e la restituzione pianificata in 15.000,00€ al 4° anno di iscrizione di CFI nel libro dei soci, di 44.500,00€ al 7° anno e di 500,00€ al 10° anno, contestualmente alla cancellazione di CFI dal libro dei soci;
- 90.000,00€ versati da Coopfond s.p.a. a titolo di finanziamento.

Sportarredo Group s.c. è una cooperativa di produzione e lavoro a mutualità prevalente, in forma di s.r.l.. Ha scelto di darsi un organo amministrativo e non un amministratore unico (la scelta non era scontata, dati i numeri della base sociale) e ha individuato in 4 il numero di componenti il C.d.A.

I numeri della base sociale, attualmente i soci sono 7, più un socio finanziatore, sono tali per cui il rapporto tra presidente, organo amministrativo e assemblea è diretto, immediato, tanto più che questi lavoratori operano nello stesso stabilimento ogni giorno, per cui qualunque cosa venga discussa, dalla più piccola alla più grande, è sostanzialmente discussa dall'assemblea. Evidentemente questo facilita



la connessione tra i soci, permette circolarità diretta di informazioni e facilita il processo partecipativo di costruzione di decisioni collettive: la cosa è molto rilevante soprattutto nella fase iniziale, anche considerando che i soci fino a qualche mese fa erano dipendenti e hanno subito le scelte della proprietà precedente. In questo senso il continuo coinvolgimento di tutti nelle decisioni facilita quel sentimento di connessione che permette a tutti di essere parte in causa, parte in azione e mitiga il potenziale isolamento che altrimenti e in altri contesti vive chi è deputato a prendere decisioni.

(fonte: Legacoop Veneto) ■

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 a quello della 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, quello che il Presidente Rizzi ha definito nell'introduzione a questo lavoro **"modello di WBO veneto"**, che poi si declina in molte variabili, che trova piccole differenze in passaggi, in tempistiche, in compagini sociali coinvolte. Sono però quelle caratteristiche che vengono costruite lungo il percorso. Qui invece serve fissare l'attenzione sui passaggi nodali, quelli imprescindibili, senza i quali un WBO non può partire.

Tutte le fasi che seguono 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 del lavoro e commercialisti, parti sindacali, altri WBO, Legacoop. 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

A CHI RIVOLGERSI?

LEGACOOP VENETO
Via G. Uiloa 5 - 30175 Marghera VE
Tel. 041.5490273
Fax 041.5490249
segreteria@legacoop.veneto.it

↓

SPORTELLO NUOVA IMPRESA
Tel. 041.5490273 - 0444.563672
Fax 041.5490249 - 0444.562267
impresa.industriale@legacoop.veneto.it

↓

**UFFICIO
LEGISLATIVO E FISCALE**
Tel. 041.5490267
Fax 041.5490249
ufficio.legislativoefiscale@legacoop.veneto.it

cooperativa, siano il più possibile coinvolti fin dall'inizio, e che seguano le fasi, sviluppino competenza, coesione, gruppo.

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.

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 per la sostenibilità economica, 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? Chi è il più adatto?

È riconosciuto da tutto il gruppo? Quante risorse ognuno può investire (tramite **cash**, ammortizzatori sociali o altro)?

Quali fondi (Coopfond, CFI, Veneto Sviluppo) è possibile coinvolgere? A quali condizioni?

Le banche sono disponibili a concedere credito?

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?

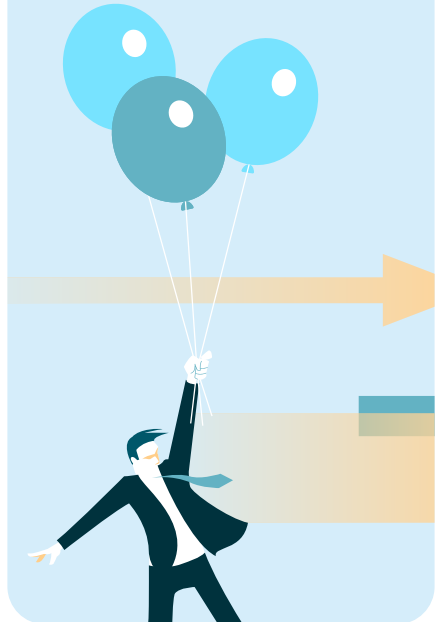
Possiamo comprarla, è possibile affittarla, magari vincolandoci ad un acquisto in seguito?


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.





■ Finito di stampare nel mese di aprile 2016 [seconda edizione]
presso la tipografia Pixartprinting spa di Quarto d'Altino Venezia
per conto della casa editrice Genesi Design di Mestre Venezia

Il termine **Workers Buy Out** comincia a essere noto anche al di fuori di piccole cerchie di tecnici specializzati in crisi aziendali e modelli cooperativi. Ne parlano soprattutto tutti quegli ex dipendenti che sono diventati imprenditori, soci lavoratori di imprese cooperative. Tutti coloro che un Workers Buy Out l'hanno fatto e vissuto, che hanno conosciuto una crisi aziendale, lo spettro della perdita del posto di lavoro, e che hanno deciso, avendo competenze, voglia, coraggio, che si poteva ripartire diversamente, costituendo una cooperativa e acquisendo la loro ex azienda, stavolta da imprenditori.

Ne ha parlato però, a riprova dell'importanza, anche il New York Times in un recente articolo proprio dedicato ad un WBO di una cooperativa veneta.

Di questo parla questa piccola guida, figlia di un progetto sostenuto dalla Camera di Commercio Venezia Delta Lagunare. Di queste storie di successo cooperativo. Di chi è ripartito in cooperativa.

Questa guida però non si limita a raccontare: prova anche a rendere chiari i passaggi da fare per realizzare un Workers Buy Out, e si rivolge a tutti quei soggetti interessati a studiare una soluzione diversa per i problemi di crisi aziendale, o di passaggio generazionale, a tutti quelli che ruotano intorno alle aziende – dipendenti, sindacalisti, consulenti del lavoro e commercialisti – e vogliono affrontare i problemi in modo diverso.

Con questo lavoro Legacoop Veneto mette a disposizione la propria esperienza, per continuare ad investire nel modello cooperativo anche in ambito industriale e manifatturiero, per contribuire a sostenere lo sviluppo del nostro territorio.

