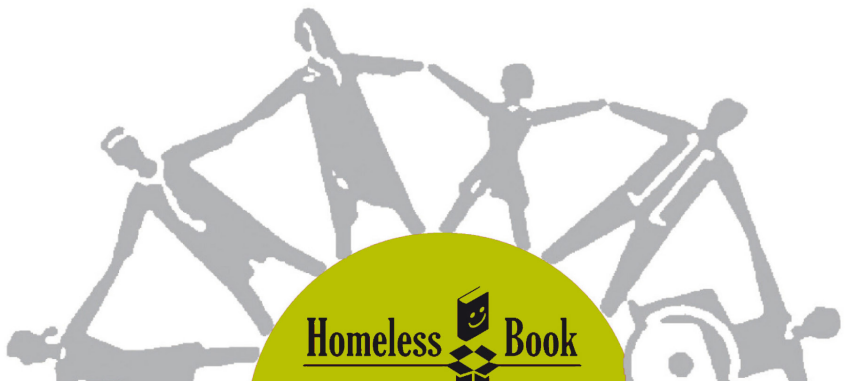


Le imprese cooperative nei momenti di crisi economica e sociale

Il caso della cooperativa 3elle di Imola

di Elena Marchi



Elena Marchi

**Le imprese cooperative
nei momenti di crisi
economica e sociale**

Il caso della cooperativa Zelle di Imola

Collana Prassi Cooperative n°16



**Le imprese cooperative
nei momenti di crisi economica e sociale**
Il caso della cooperativa Belle di Imola

© 2017 Homeless Book
www.homelessbook.it

Edizioni Homeless Book
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-018-7 (eBook)

Pubblicato a maggio 2017

Indice

Presentazione di Andrea Bassi	5
Introduzione	9
1. Maledetta, benedetta crisi	13
1. Resilienza del sistema cooperativo	19
2. Le nuove frontiere della cooperazione	25
3. I workers buyout	26
2. Il caso della 3elle	41
1. La fine di un'era	50
2. La 5elle, un primo tentativo di salvataggio	56
3. La costituzione della nuova cooperativa: la 3elle	57
4. Un cambio di mentalità per ripartire	61
5. Una nuova alba all'orizzonte	71
Considerazioni conclusive	73
Nota metodologica	79
Ringraziamenti	89
Bibliografia	91
Sitografia	93

Presentazione

di Andrea Bassi¹

Il volume che qui si presenta costituisce il prodotto finale di una borsa di ricerca della Fondazione Giovanni dalle Fabbriche sul tema: “Le imprese cooperative: quali fattori e caratteri distintivi preservano il sistema cooperativo nei momenti di crisi economica?”.

La dr.ssa Elena Marchi ha scelto di declinare la tematica summenzionata analizzando un fenomeno noto nella letteratura internazionale come “*workers buyout*” ovvero l’acquisizione e il subentro nella gestione di imprese forprofit in stato di fallimento da parte dei lavoratori attraverso l’adozione della forma di impresa cooperativa.

Tale strategia di “salvataggio” e rilancio delle attività imprenditoriali e al contempo di garanzia dell’occupazione ha avuto un rilievo internazionale dando luogo alla esperienza delle “*fabricas ocupadas*” in Argentina dopo il crollo economico del 2001, anche grazie al documentario dei canadesi Avi Lewis e Naomi Klein “*The Take*”.

Il fenomeno del “*workers buyout*” rappresenta una risposta originale e concreta alla chiusura di impianti produttivi ancora funzionanti e con buoni livelli di produttività ma ritenuti non più competitivi nel panorama

1 Andrea Bassi è Professore Associato di *Sociologia Generale* presso la “Scuola di Economia, Management e Statistica”, dell’Università di Bologna – Forlì Campus.

internazionale a seguito della globalizzazione dei mercati (in specie quelli finanziari).

Ancor più rilevante il fatto che i lavoratori che si uniscono per “salvare” la “loro” azienda – gestita in forma di società di capitali: SrL, SpA, SaS, ed altro – scelgono la forma dell’impresa cooperativa a responsabilità limitata, basata come è noto su una governance democratica e condivisa, sui principi della “porta aperta” e “una testa un voto”.

Non che il processo sia semplice o di facile realizzazione, anzi si può dire piuttosto che esso risulta denso di ostacoli e difficoltà e pertanto altamente “improbabile” ma evidentemente non “impossibile”. In quanto occorre “superare” una serie di fasi che includono aspetti di carattere giuridico, legale-giudiziale, amministrativo-gestionale, politico, economico, ma anche sociale e psicologico.

I lavoratori infatti devono attraversare la fase iniziale della disperazione e dello sconforto per poter trovare via via la forza di reagire e il coraggio di prendere letteralmente l’impresa nelle loro mani. Una volta riavviata la produzione poi vi sono difficoltà relative alla collocazione dei prodotti sul mercato, di visibilità del marchio, ecc.; che si possono superare attraverso la costruzione di reti di cooperative e di modelli di scambio reciproco che attivano nuove risorse e producono risultati inaspettati dal punto di vista economico e sociale, creando circoli virtuosi che rilanciano intere comunità e territori.

La ricerca di Elena Marchi tratta di un caso italiano di “*workers buyout*” con una declinazione ed una specificità che ne costituiscono l’originalità. Ovvero diversamente dalle acquisizioni di aziende in stato di fallimen-

to da parte dei lavoratori summenzionate il caso preso in esame testimonia della presa in carico e del rilancio di una impresa cooperativa da parte di una porzione dei suoi soci, attraverso la costituzione di una nuova impresa cooperativa.

Il lavoro si sviluppa in due momenti nella prima parte del volume la Marchi analizza gli effetti della crisi economico-finanziaria del 2008 nelle economie occidentali mettendo in luce la maggiore capacità di *resilienza* mostrata dalle imprese cooperative, rispetto alle imprese tradizionali.

La seconda parte è dedicata allo studio dell'esperienza della cooperativa *3elle* costituita nel 1908 nel territorio di Imola, che opera per oltre un secolo fino al 2014 anno della messa in liquidazione. Ma dalle ceneri della prima cooperativa - attraverso una serie di passaggi complessi di cui si rende conto nel volume² - nasce una nuova società cooperativa denominata *3elleN* tutt'oggi in piena attività e in fase di consolidamento.

La ricerca realizzata dalla Marchi ha seguito le modalità classiche di una indagine qualitativa attraversando le seguenti fasi metodologiche:

1. Raccolta di informazioni generali relative al movimento cooperativo;
2. Individuazione del tema centrale oggetto dell'analisi, ovvero il caso di WBO all'interno della *3elle* di Imola;
3. Raccolta di materiale informativo relativo alla storia della cooperativa;

2 Come ad esempio la costituzione di una società di capitali, denominata *5elle*, che ha rilevato gli obblighi finanziari della precedente cooperativa nel periodo di transizione.

4. Predisposizione di tracce semi-strutturate per le interviste ai diversi protagonisti della *3elle*, al fine di conoscere le vicissitudini che hanno permesso la resilienza di una cooperativa storica del territorio imolese;
5. Analisi e commento delle interviste ai testimoni privilegiati.

Il lavoro di seguito riportato, pur mostrando alcuni limiti dovuti alla mancanza di esperienza della giovane borsista, rappresenta uno studio di caso interessante che può costituire un punto di riferimento da seguire per situazioni analoghe di crisi aziendale di imprese cooperative e non solo.

Introduzione

Se sicuramente la crisi economica che si è riversata sul nostro Paese e sul resto del mondo ha generato sconforto e disperazione, è tuttavia possibile cogliere qualcosa di buono, il messaggio nascosto che questo evento ha voluto dire a ciascuno di noi e all'intero sistema economico.

Forse troppo a lungo ha dominato la cultura dell'*homo economicus*, che ha portato al mero perseguimento di un interesse egoistico e alla semplice massimizzazione del profitto. Questa è la concezione utilitaristica di economia giunta fino a noi.

Una scienza arida e fredda completamente estranea a valori quali: democrazia, equità, uguaglianza, trasparenza. Una scienza che a partire dall'Ottocento è stata "vedovata dall'etica" che ha confuso il fine con i mezzi (Manzalini, 2005).

Sarebbe doveroso da parte nostra recuperare il pensiero, oggi più vivo e vero che mai, di sociologi ed economisti di un tempo che hanno, tuttavia, molto da dirci sul presente. Giuseppe Toniolo, economista e sociologo del 1800 ha dedicato l'intera vita allo studio dell'economia, una disciplina intrinsecamente legata all'etica e senza la quale sarebbe una dottrina priva di senso. La concezione economica di Adam Smith tesa all'esaltazione dell'"io" ha favorito l'atomizzazione della società, che si voleva formata da individui isolati, in cui inevitabilmente il più forte dominava. Toniolo invece ci presenta un individuo che è innanzitutto un essere sociale, che vive nella famiglia e nella comunità in cui è



inserito. La centralità dell'uomo è una costante nel suo pensiero, così come il ritenere che non possa esistere prosperità economica e grandezza della società senza grandezza d'animo degli individui.

La forma cooperativa di impresa, che negli anni più recenti ha ricoperto un ruolo residuale, appare oggi una soluzione capace di produrre effetti duraturi nel tempo per porre rimedio alla crisi; una cooperazione che necessita di una diversa visione del mondo e che pone le sue radici nel concetto di solidarietà tra gli individui.

La crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 ha inciso profondamente sulle performance economiche delle imprese italiane; è tuttavia interessante analizzare come le cooperative italiane in particolare quelle del nostro territorio emiliano-romagnolo hanno reagito. L'analisi della recente dinamica del settore cooperativo in Italia segnala innanzitutto che esso è cresciuto in modo sostenuto già prima della crisi. I dati del registro delle Imprese confermano che il numero di cooperative, il fatturato e gli occupati sono cresciuti con continuità già a partire dagli anni '90 e almeno a partire dal 2000, a tassi superiori a quelli sia delle imprese di diversa natura che delle istituzioni pubbliche (2° Rapporto Euricse, 2011).

Negli anni della crisi, la Cooperazione ha confermato il suo carattere di resilienza e la sua funzione anticiclica, continuando a rappresentare, nonostante le difficoltà e le sofferenze da cui non è stata immune, l'ambito operativo più dinamico del sistema produttivo italiano. Il carattere di resilienza e di vitalità del movimento cooperativo trova riflesso anche nel saldo sempre positivo tra il numero di nuove imprese cooperative iscritte al registro imprese e quello delle cancellate.

I dati Unioncamere - Infocamere segnalano che il tasso di crescita - calcolato come rapporto tra il saldo di iscrizioni e cessazioni rilevate nel periodo e lo stock delle imprese registrate al termine del periodo precedente - oltre ad essere sempre positivo è quasi sempre maggiore rispetto a quello registrato per il totale delle imprese in Italia (Alleanza Cooperative Italiane).

Il movimento cooperativo, diffuso in tutte le aree del Paese ed in tutti i settori di attività, conta oggi oltre 13 milioni di soci, più di 1.300.000 occupati e realizza un giro d'affari aggregato pari a quasi 161 miliardi di euro. Ogni anno sono state costituite in media 7.800 cooperative e il loro numero è stato sempre superiore a quello di quelle che hanno chiuso i battenti. Nel complesso, il tasso di crescita delle cooperative si è attestato al +1,69% nel 2009, al +1,92% nel 2010, al +1,77% nel 2011, al +2,30% nel 2012 e al +1,93% nel 2013.

Tuttavia, non tutte le cooperative iscritte hanno avviato l'attività e molte hanno già chiuso. Questo quadro positivo, infatti non significa che la cooperazione non abbia risentito di questa congiuntura negativa: l'ha anzi sofferta così come l'hanno sofferta l'insieme dei cittadini e le imprese grandi e piccole. Tra i problemi fondamentali per le cooperative vi è il ritardo nei pagamenti da parte degli enti pubblici e la contestata "Manovra di Ferragosto" del 2011 che tra le altre cose ha colpito il settore cooperativo aumentandone le tasse e diminuendone le agevolazioni, finendo così per "far pagare la crisi a chi ha scelto un modello di sviluppo opposto rispetto a quello di chi la crisi l'ha creata"³.

3 Portavoce del Forum del Terzo Settore, Andrea Oliviero su "Il Fatto Quotidiano", 2 settembre 2011.



Da qualche anno si sta volgendo l'attenzione verso un fenomeno che prevede il recupero delle imprese da parte dei lavoratori e la trasformazione delle stesse da imprese tradizionali a cooperative di lavoro, attraverso il processo di *workers buyout* (d'ora in poi WBO) (Euricse, 2015). Per far sì che le esperienze di cooperazione nate tramite il WBO abbiano continuità nel tempo è necessario che i lavoratori credano nel progetto e nel valore sociale della propria iniziativa, e forse questo aspetto è il valore aggiunto che le contraddistingue da altre forme di impresa. Non è da stupirsi se i WBO siano più sviluppati nelle PMI nelle quali le relazioni sociali sono indubbiamente più personali. Rimane da chiedersi quanto effettivamente questi WBO funzionino in Italia e soprattutto nel territorio emiliano-romagnolo in cui vi è una maggiore concentrazione di cooperative.

Quali sono le ragioni che spingono questi lavoratori a continuare a credere nella propria impresa anche quando il mercato ha già smesso di farlo.

Inoltre, come tutto questo induce inevitabilmente a riflettere su come la *coesione sociale* sia un fattore non secondario, bensì principale, nel determinare il successo di un'iniziativa economica.

1. Maledetta, benedetta crisi

Potrebbe apparire scontato e moralista proporre ancora una volta come modello anticrisi quello cooperativo. Un sistema fondato sul concetto di solidarietà fra gli individui che si antepone ad una società caratterizzata da una conflittualità esasperata, dominata da una mentalità utilitaristica in cui ogni individuo tende al perseguimento del proprio interesse personale. La cooperazione invece richiede sacrificio, lealtà e trasparenza, valori questi spesso dimenticati o trascurati in virtù di un capitalismo sfrenato in cui ciò che conta è il semplice arricchirsi fine a se stesso.

La crisi economica che ha raggiunto il suo apice nel 2008 può essere ricordata negli anni a venire come una delle pagine più tristi della storia economica mondiale, oppure, può essere intesa come opportunità per ricostruire. Quella possibilità data a ciascuno di noi, non solo agli addetti ai lavori, di renderci conto che dove si stava andando non era la giusta direzione. O ancora, potrà essere ricordata come il momento storico in cui crollarono tutte le certezze, o piuttosto come il punto di partenza da cui ricostruire un sistema dotato di fondamenta più solide. Le cose, pur rimanendo le stesse possono essere interpretate diversamente in base al modo in cui le guardiamo. Il passato potrà così essere la fonte da cui apprendere gli errori e non qualcosa da dimenticare per sempre.

Latouche scrive: «le catastrofi se saranno abbastanza grandi da risvegliare il mondo e non abbastanza grandi da schiacciarlo, le definirei pedagogiche». Quindi, ri-



ferendosi alla situazione attuale, afferma che la «crisi finalmente è arrivata» (Latouche, 2011).

Forse a otto anni di distanza siamo chiamati a guardare il mondo con uno sguardo positivo sul futuro. Le polemiche verso un sistema che si è drammaticamente inceppato non trovano più spazio.

Così come nella vita privata, la coscienza della crisi induce inevitabilmente a delle scelte, lo stesso vale per l'economia di un paese. Ancor prima di trovare risposte alla crisi siamo chiamati a porci le domande giuste.

L'etimologia del termine "crisi" deriva dal verbo greco *krino* che significa, separare, discernere, giudicare, valutare. Se nell'uso comune esso ha assunto un'accezione negativa in quanto vuole significare un peggioramento di una situazione, riflettendo sull'etimologia della parola crisi, possiamo coglierne invece, la sfumatura positiva, in quanto un momento di crisi cioè di riflessione, di valutazione, di discernimento, può trasformarsi nel presupposto necessario per un miglioramento, per una rinascita, per un rifiorire prossimo.

Questa crisi si è rivelata particolarmente dolorosa perché troppo a lungo si è vissuto con la certezza che dal dopoguerra la crescita non si sarebbe più arrestata. I pochi momenti di arresto di questa crescita, sono stati brevi e superati con slancio (Salvatori, 2012). La strada finora tracciata ha previsto la crescita economica del paese massimizzando l'utilità degli individui ovvero il loro consumo di beni e servizi; più una nazione consuma, più il pil aumenta e maggiore sarà la ricchezza.

La seconda strada, alternativa alla prima, afferma invece che il benessere può essere definito solo in termini di allargamento degli spazi della libertà individuale ed

è così che il benessere della società non è legato ai beni e servizi che essa consuma ma alla vita che riesce a condurre con quei beni e servizi.

Non possiamo certo affermare che la crescita del pil riflettesse in modo direttamente proporzionale la qualità della vita. Motivo per cui la crisi ha generato quel meccanismo che ci spinge a cambiare, pensiero e direzione. Un mercato mondiale organizzato con equilibrio porta a benessere, sviluppo della cultura, democrazia, solidarietà, pace, non ostilità o competizione, e sfruttamento.

Oggi, c'è forse ancora chi si ostina a ripristinare la situazione antecedente la crisi, non rassegnato all'idea che se il sistema è crollato vi erano sufficienti buone ragioni, c'è chi invece già da anni a questa parte, guarda oltre. C'è chi decide di accettare la sfida che viene dalla situazione e di assumerla come occasione di rinnovamento della persona e dei gruppi sociali.

Il crollo del sistema capitalista e la conseguente crisi può divenire momento di trasformazione, di sviluppo, una possibilità di svolta, un'occasione per compiere alcuni bilanci, per formulare alcuni interrogativi sul senso dell'esistenza, per riflettere sul sistema economico e sul generale modello di sviluppo della nostra società, per comprendere le ragioni dello stare insieme e per conoscere eventuali altre modalità di con-vivere, di educare, di produrre e di consumare (Simone, 2013).

La cooperativa da diversi anni viene presentata come quel modello economico anticrisi. Ma ancor prima di introdurlo come forma di impresa è necessario recuperare il significato e il valore della parola *cooperazione*. Cooperare, vuol dire scegliere di operare insieme, unire sforzi, lavoro, iniziative, risparmi, nel tentativo di raggiungere



un obiettivo comune in grado di generare conseguenze ed esiti socialmente desiderabili.

Il problema è che siamo forse sempre stati piuttosto consapevoli della funzione sociale della cooperazione⁴ e questo già dal 1948, anno in cui la nostra Costituzione è entrata in vigore. Siamo però meno consapevoli del valore economico che essa racchiude (Zamagni, 2012). La cooperativa si propone come quel modo di fare impresa che meglio incarna i valori che caratterizzano la cosiddetta economia civile ovvero un modo di pensare al sistema economico basato su alcuni principi come la reciprocità, la gratuità e la fraternità che superano la supremazia del profitto o del mero scambio strumentale nell'attività economica e finanziaria.

La crescita economica, se non è anche crescita delle virtù civili, dei diritti, della giustizia, della democraticità delle istituzioni, della tolleranza, non solo non porta alla libertà e all'uguaglianza, ma può portare addirittura a nuove forme di schiavitù: schiavitù dei beni, dei bisogni artificiali, delle aspirazioni senza limite, della gara per prevalere sugli altri⁵ (Bruni, Zamagni, 2008).

John Stuart Mill scriveva:

“Confesso che non mi piace l'ideale di vita di coloro che pensano che la condizione normale degli individui sia quella di una lotta per andare avanti, che l'urtarsi e lo spingersi gli uni con gli altri, che rappresenta il modello esistente della vita sociale, sia la sorte maggiormente desiderabile per il genere umano e non piuttosto uno dei più tristi sintomi di una fase del processo produttivo” (Mill, 1953).

4 L'art 45 della Cost. recita: *“La Repubblica italiana riconosce la funzione sociale della cooperazione”*.

5 Bruni, Zamagni, 2008, p. 134.

Il modello cooperativo oggi funziona perché si offre di riconsiderare la natura vera dell'uomo, ovvero un essere socievole, che per essere felice ha bisogno dell'altro, necessita quindi di entrare in relazione con gli altri per sviluppare la propria identità, sia nella vita privata che nell'economia (Aristotele, 1979). Da soli, si può solamente essere massimizzatori di utilità, ma cosa ne trae di positivo l'uomo nel lungo periodo?

La cooperativa parte dalla consapevolezza che esista un bene comune verso il quale ci si vuole dirigere, operando insieme verso quel fine condiviso. Forse una delle ragioni principali per cui oggi nonostante la crisi si assiste al perdurare delle imprese cooperative è sicuramente il valorizzare la partecipazione responsabile dei soci per contribuire alla crescita di tutta la comunità, senza cercare un profitto immediato. La forma cooperativa è uno strumento utile per favorire un nuovo protagonismo sociale, una partecipazione attiva dei cittadini che contribuisca alla costruzione di un nuovo modello di sviluppo, più equo ed inclusivo.

Il sistema cooperativo, pur non essendo l'unico esistente, è destinato a perdurare e resistere maggiormente nel tempo in quanto pone l'uomo al centro, nel capitalismo l'uomo si riduceva ad un semplice ingranaggio di un meccanismo dal quale presto o tardi venire schiacciato. Diventa così una macchina infernale che si ritorce proprio contro chi, quel sistema, l'aveva ideato. Ma questo è inevitabile se esso non è retto da regole che includano, la trasparenza, la giustizia sociale, il sacrificio, indispensabili ingredienti che permettono il perdurare di relazioni stabili nel tempo.

Tra le principali differenze tra società lucrative e so-



cietà cooperative emerge il rapporto con lo Stato. Mentre le prime, riferendosi alla capacità di autoregolamentazione del mercato, non accettano l'intervento ed il controllo dello Stato, le seconde, si muovono in altro senso perché è loro interesse e caratteristica intrinseca vivere nel contesto dell'economia di mercato dove non è ammesso spazio per il profitto soggettivo. In un contesto in cui le regole non sono poste come minaccia alla libertà di mercato ma come tutela di quella libertà.

Mentre lo scopo delle società di capitali è il conseguimento del profitto, il fine delle cooperative è la mutualità. Va chiarito che la diversità non attiene all'economicità e a quanto può garantire la prosecuzione dell'attività d'impresa, ma riguarda la destinazione del reddito d'impresa. Le imprese di capitali destinano gli utili agli azionisti in funzione delle quote di capitale, i redditi di una cooperativa vengono quasi interamente reinvestiti nello sviluppo della cooperativa stessa e nel rafforzamento del patrimonio attraverso le cosiddette "riserve indivisibili". Queste non sono divisibili tra i soci, né in vita della società, né all'atto del suo scioglimento⁶. Andranno ad incrementare i fondi per lo sviluppo del Movimento Cooperativo istituiti con la legge 59/92 (Lampacrescia, 2016).

È forse proprio questo aspetto ad aver determinato una maggior resistenza del settore cooperativo alla crisi. È l'essere consapevoli che la cultura del "tutto e subito" non porta da nessuna parte. È l'aver compreso che quel profitto, se accantonato, può produrre dei frutti volti a generare un bene ancora più grande.

6 Art. 2545-ter c. 1 c.c.

Lo spirito cooperativo torna a dare valore all'attesa. Un'attesa carica di aspettative, e promesse in un futuro migliore non per il singolo ma per un'intera comunità.

Forse pensare di cambiare le cose parrebbe un'utopia. Ma in questo caso il termine utopia va inteso con accezione positiva. Come diceva Oscar Wilde, "se non fossimo un po' utopisti procederemmo sempre verso la stessa direzione e non avremmo quella speranza necessaria a superare la cultura della stanchezza e della rassegnazione" (Lampacrescia, 2016).

1. Resilienza del sistema cooperativo

Le imprese cooperative hanno dimostrato una buona capacità di resistenza alla crisi economica. Diversi sono i fattori che possono spiegare la resilienza dell'impresa cooperativa. Il termine resilienza deriva dal latino "resilire" che significa saltare indietro, rimbalzare. Veniva inizialmente usato in metallurgia per descrivere la capacità di un materiale di resistere agli urti senza spezzarsi. È tuttavia ingannevole e improduttivo pensare di tornare indietro. In psicologia si fa uso del termine "resilienza" per esprimere la capacità umana di far fronte in maniera positiva alle difficoltà coltivando le risorse interiori, ripristinando l'equilibrio psico-fisico precedente alla crisi.

Quando si parla però di resilienza del sistema cooperativo non si deve pensare ad una capacità di questo di meglio sopportare la crisi in quanto più velocemente capace di tornare alla situazione precedente, perché in realtà ciò che si intende fare è rinnovare la situazione a partire proprio da quel momento di crisi. Tornare indietro non permette di affrontare il problema, ed esso, è prima o poi destinato a ripresentarsi.



La forma cooperativa di impresa è stata capace in questi anni di reggere agli urti per diverse ragioni. Innanzitutto essa si qualifica come una forma produttiva e di consumo che rappresenta una difesa dei lavoratori (consumatori, risparmiatori, cittadini) e una tutela dei loro diritti di protagonismo sociale di fronte ai processi degenerativi del capitalismo, è inoltre un modello imprenditoriale che agisce sul mercato attraverso l'uso di un sistema di valori e di principi operativi e infine è un attore di mercato attento agli altri attori non cooperativi (Barchall, 2009).

Inoltre, i sette principi su cui si fonda, sembrano forgiati sull'uomo ovvero avendo a cuore ciò che è bene per la comunità e per uno sviluppo sostenibile. Le cooperative incarnano proprio quei valori che sono sempre più importanti man mano che si protrae la crisi dei mercati finanziari.

1. Adesione libera e volontaria
2. *Controllo democratico da parte dei soci*: vige il principio una testa un voto;
3. *Partecipazione economica dei soci*: I soci, di norma, percepiscono un compenso limitato sul capitale sottoscritto quale condizione per la loro adesione ed allocano i surplus per qualunque dei seguenti scopi:
 - sviluppo della propria cooperativa, possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbe essere indivisibile;
 - erogazione di benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa (Ristorni);
 - sostegno di altre attività approvate dalla base sociale.

4. *Autonomia e indipendenza*: le cooperative, anche nel caso in cui sottoscrivano accordi con altre organizzazioni, esse rimangono organizzazioni autonome, autosufficienti, controllate dai propri soci.
5. *Educazione, formazione e informazione*: Le cooperative s'impegnano a educare e formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative.
6. *Cooperazione tra cooperative*: Le cooperative rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso le strutture locali, nazionali, regionali ed internazionali.
7. *Impegno verso la collettività*: le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

Non solo parole, sono i dati nazionali a dimostrare come il mondo cooperativo resista meglio di altri settori alla crisi. Con un valore della produzione che ha superato i 108 miliardi l'economia cooperativa rappresenta l'8,5% del Pil italiano. In particolare, nel 2013, 67.062 cooperative italiane hanno generato un valore della produzione pari a 90,7 miliardi di euro. Negli anni della crisi, 2008-2013, la cooperazione ha messo a segno una crescita del 14%, pari, in valori assoluti, a circa 10 miliardi. È chiaro, che la reazione alla crisi non è stata però la stessa in tutti i settori cooperativi ed alcuni di essi mostrano segnali di difficoltà.

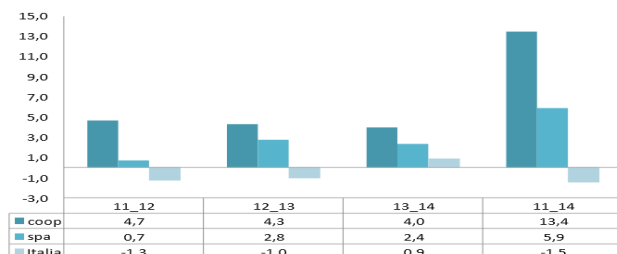
I grafici sotto riportati mostrano, il primo, la variazione percentuale di valore aggiunto del totale di coop, spa confrontati con la media italiana negli anni post crisi dal 2011 al 2014, il secondo, la variazione percentuale dei redditi da



lavoro dipendente. Come si può vedere, le coop, hanno registrato una variazione percentuale superiore alle spa per le quali in diversi casi il valore aggiunto ha dato una variazione in negativo. I redditi da lavoro sono inoltre cresciuti maggiormente nelle cooperative.

Figura 1 - variazione percentuale di valore aggiunto del totale di coop, spa, confrontati con la media italiana negli anni post-crisi dal 2011 al 2014.

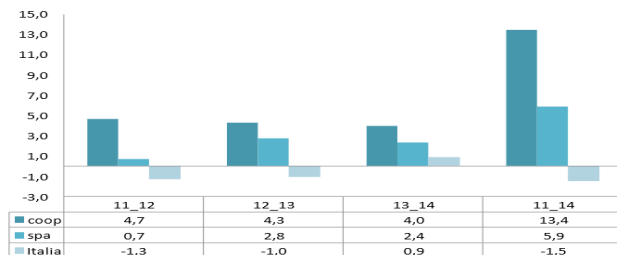
VARIAZIONI % DEI REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE DEL TOTALE DI COOP, SPA E ITALIA A CONFRONTO. ANNI 2011 – 2014



I REDDITI DA LAVORO SONO CRESCIUTI DI PIÙ DEL VALORE DELLA PRODUZIONE.

Figura 2 - variazione percentuale dei redditi da lavoro dipendente 2011 - 2014. Fonte: Terzo rapporto Euricse, 2015 Economia Cooperativa

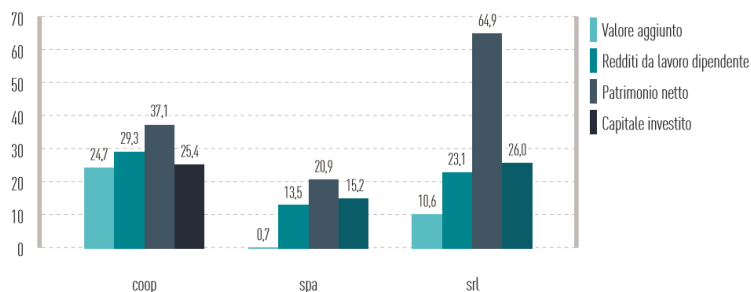
VARIAZIONI % DEI REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE DEL TOTALE DI COOP, SPA E ITALIA A CONFRONTO. ANNI 2011 – 2014



I REDDITI DA LAVORO SONO CRESCIUTI DI PIÙ DEL VALORE DELLA PRODUZIONE.

I dati dimostrano che è stato soprattutto nel corso della crisi, tra il 2008 e il 2013, che la dinamica delle varie forme cooperative, in particolare quelle operanti nei settori dell'agroalimentare e dei servizi, ha assunto ritmi decisamente diversi e più positivi di quelli dell'insieme delle altre imprese. Nonostante la crisi, infatti, tutte le variabili di interesse hanno registrato tassi di variazione positivi, sia nel complesso che nella maggior parte dei settori. La cooperazione ha così svolto una decisa funzione anticiclica di cui tutti hanno beneficiato (Euricse, 2015).

Figura 3 - variazioni delle principali variabili economiche di coop, spa e srl nel periodo 2007 - 2013, valori in percentuale



Considerando l'andamento del valore aggiunto tra il 2007 e il 2013 (figura 3) le cooperative hanno registrato una crescita complessiva del 24,7%, contro il 10,6% delle srl e a fronte di una crescita praticamente nulla (+0,7%) delle spa. Non di poco conto, è il contributo fornito dalle coop all'Erario. Mentre le cooperative hanno incrementato costantemente il loro apporto alla finanza pubblica, le spa lo hanno diminuito.

Ancora più interessanti sono i dati che caratterizzano il nostro territorio regionale. Un terzo del fatturato cooperativo italiano è Made in Emilia-Romagna, dove ogni 100 imprese 13 sono cooperative.

In Emilia Romagna – con 5.151 imprese, 264.831 addetti e un valore della produzione pari a 37 miliardi di euro, (più di un terzo della produzione nazionale) la cooperazione ha retto alla crisi e punta a crescere. Nel periodo 2008-2014, il fatturato delle cooperative è diminuito meno di quello delle altre società di capitale, gli addetti sono cresciuti del triplo rispetto alle società di capitale

Nel 2012 è stata approvata dal Parlamento Europeo la Risoluzione sul contributo delle cooperative al superamento della crisi che va a ribadire il forte carattere di dinamicità e resistenza della cooperazione in tempo di crisi economica. Il testo, approvato con 35 voti favorevoli su 43 ribadisce che:

“le cooperative, unitamente alle altre imprese dell’economia sociale, svolgono un ruolo essenziale nell’economia europea, specie in tempi di crisi, in quanto coniugano redditività e solidarietà, creano posti di lavoro di alta qualità, rafforzano la coesione sociale, economica e regionale e generano capitale sociale; pertanto rileva “la necessità di disporre di un quadro normativo più chiaro e coerente per tali soggetti, tenendo debitamente conto della ricchezza rappresentata dalla loro diversità e specificità”.

Per opera di Patrizia Toia artefice del testo oggetto di approvazione il modello cooperativo viene ancor di più posto sotto i riflettori. Un modello che con la sua capacità di adattarsi al cambiamento per flessibilità e sostegno di reti locali è quanto mai interessante per l’intera economia europea. Ma l’Europa deve fare di più: è

una sfida di cultura economica ed è la consapevolezza che queste imprese sono una leva potente di sviluppo economico e del mercato (Toia, 2012).

2. Le nuove frontiere della cooperazione

Cos'altro può offrire oggi la cooperazione? Si è visto come il sistema cooperativo si contraddistingua per la capacità di adattarsi ai cambiamenti, di rinnovarsi e rigenerarsi. Alle sfide poste dalla crisi, la cooperazione è stata capace di rispondere puntando sulla crescita dimensionale, sulle aggregazioni, sull'integrazione di filiera e sullo sviluppo di alleanze sia con l'ente pubblico che con gli altri sistemi di impresa. Prerogativa delle cooperative sembra essere anche il coraggio d'investire nella formazione, laddove generalmente le imprese private tendono invece a risparmiare.

Si è anche visto come le imprese cooperative si prodighino in progetti non solo di rilevanza economica, bensì sociale, in quanto i valori intrinseci alla cooperazione non possono prescindere dall'impegno nei confronti dell'uomo e della comunità nella quale esso è inserito. Per tali ragioni, il mondo cooperativo ha di recente posto i riflettori su tre fenomeni importanti:

1. Cooperative tra dipendenti (*workers buyout*, WBO)
2. Cooperative di comunità
3. Cooperative che gestiscono beni confiscati alla criminalità organizzata.

In tale sede si andrà ad approfondire il fenomeno così ampiamente diffuso nel circondario imolese e non solo, dei *workers buyout* prendendo concretamente in esame un caso che ad Imola si è saputo distinguere.



3. I workers buyout

La risoluzione del Parlamento Europeo precedentemente accennata, illustra ampiamente i motivi per cui l'Europa sia invitata a porre un'attenzione particolare sulle imprese cooperative per la solidità dimostrata in periodo di crisi. Tuttavia, non si limita a questo. Richiama l'attenzione sui casi di ristrutturazioni aziendali. Sono numerose le cooperative sorte in seguito al fallimento delle altre forme di impresa. Il Rapporto, che il Parlamento ha approvato vuole che l'Europa apra gli occhi su questo mondo e su queste possibilità. Quando nel 2012 il testo ha ricevuto l'approvazione si chiedeva che: "l'Europa avesse più coraggio nell'indicare nuovi modi di fare economia e impresa per valorizzare il suo capitale civile, anche sul piano economico e avesse più concretezza nel mettere in campo gli strumenti e le azioni necessarie". E poi ancora si chiedeva di: "incentivare il sostegno a queste imprese non per loro, ma per il generale vantaggio economico e occupazionale, prevedendo anche un'apposita linea di bilancio nel Budget europeo per il sostegno a queste ristrutturazioni aziendali, con l'intervento di nuovi soggetti cooperativi e delle loro reti di sostegno".

Il fenomeno dei WBO, inteso come l'acquisizione della proprietà e del controllo dell'azienda da parte dei lavoratori, è oggi una delle modalità innovative e che può essere intrapresa dai lavoratori nel tentativo di "recuperare" le aziende costrette a chiudere, mantenere il loro posto di lavoro e non disperdere le competenze acquisite durante gli anni di attività lavorativa (Vieta, 2015).

È una delle risposte ai danni provocati dalla crisi che meglio fanno risaltare il valore e le potenzialità dello

strumento cooperativo, capace di mobilitare energie e aprire opportunità anche laddove tutte le strade sembravano essersi chiuse (Legacoop, 2013).

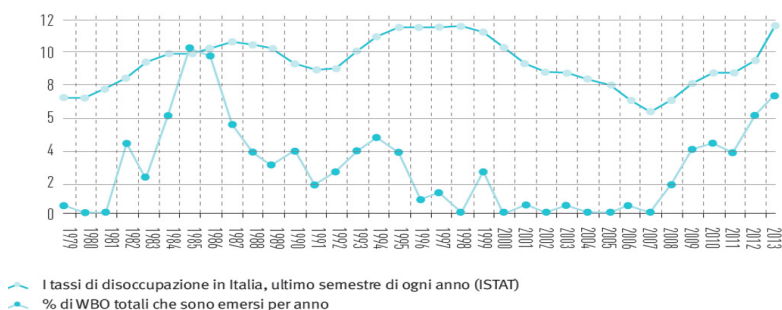
Il fenomeno dei WBO nasce negli Stati Uniti, come forma di occupazione e successiva autogestione di fabbriche, ma negli anni più recenti il WBO ha conosciuto una vera e propria rinascita anche al di fuori degli Stati Uniti. Il movimento forse più noto è stato quello delle *empresas recuperadas por sus trabajadores* dell'America Latina ma la recente crisi economica ha portato anche nei paesi del Sud Europa ad un aumento dei WBO come soluzioni per salvare posti di lavoro, imprese e, allo stesso tempo, evitare un impoverimento delle comunità locali. Negli anni, qui in Europa e ancor di più nel nostro territorio questo fenomeno non rappresenta semplicemente un fatto transitorio o un processo volto a posticipare i licenziamenti di qualche anno, ma una reale opportunità per i lavoratori.

Nel rapporto "Le imprese recuperate in Italia" redatto nel 2015 da Euricse, l'istituto europeo di ricerca sull'impresa cooperativa e sociale, ha registrato 252 casi di WBO nel nostro Paese dal 1979 a oggi. A fine 2014 si contavano 122 fabbriche recuperate, un numero che è cresciuto costantemente con la crisi economica a causa di tre fattori principali: l'aumento della disoccupazione, la contrazione del settore manifatturiero e il numero crescente di chiusure aziendali rispetto alle aperture.

La figura sottostante mostra appunto la crescita di casi di WBO in seguito all'aumento della disoccupazione generata dalla crisi. Dalla fine del 2007 i casi di WBO crescono vertiginosamente, registrando un lieve calo nel 2010 per poi tornare a crescere nel 2011.



Fig. 4 - Rapporto tra tasso di disoccupazione e casi di WBO. Fonte: Rapporto Euricse, 2015



La concentrazione maggiore di casi di WBO è in Emilia Romagna e in Toscana. Questo è in buona parte dovuto al fatto che nel Centro-nord, i sostegni al settore sono a uno stadio più avanzato (Il sole 24 Ore, 2014).

Le prime operazioni in Italia di WBO si sono verificate a partire dal 1982 prevalentemente in Emilia Romagna e Toscana. Si trattava per lo più di imprese sane ma con problemi di continuità aziendale legati ai passaggi generazionali. Dal 2008 invece, i WBO si verificano come tentativo ultimo di salvataggio dell'impresa dalla liquidazione o dal fallimento e quindi come difesa dell'occupazione (Ferraro, 2015).

L'immagine seguente riporta i maggiori casi di WBO registratesi in Italia aggiornati al 2015. La Mappa seppur non esaustiva permette di capire la portata del fenomeno e soprattutto le regioni in cui ha avuto maggiore rilevanza.

Figura 5 - Casi principali di WBO in Italia, dati aggiornati al 2015.



- | | | | |
|---|--|---|---|
| 01. CARTIERA PIRINOLI
Cuneo, Cartiera | 18. GRESLAB Reggio Emilia,
Lavorazione ceramica | Modena, Tipografia | 51. COOPRINT Ancona,
Industria grafica |
| 02. CASEIFICI SANTI
Novara, Caseificio | 19. INFISSI DESIGN Reggio
Emilia, Infissi e serramenti | 34. RAVIPLAST Ravenna, Imballaggi | 52. CONCERIA DEL CHIENTI
Macerata, Conceria |
| 03. RI-MAFLOW
Milano, Apparecchiature
elettriche ed elettroniche | 20. ARCA LAND Reggio Emilia,
Arredo urbano | 35. LINCOOP Forlì Cesena,
Costruzione e manutenzione strade | 53. 2012 AUTOTRASPORTI
Perugia, Autotrasporti |
| 04. ONE OVEN
Lodi, Forni per ristorazione | 21. ARBIZZI Reggio Emilia,
Prodotti per imballaggi | 36. IPF Firenze, Industria plastica | 54. FAH Perugia, Serramenti |
| 05. KUNI , Verona, Arredi navali | 22. TSI-ARISTEA , Ferrara,
Segnaletica e manutenzione strada | 37. M.C.M. Firenze, Comunicazione | 55. GBM Perugia, Impiantistica |
| 06. CERAMICA MAGICA
Verona, Lavorazione ceramica | 23. N.C.S. Ferrara,
Infissi e serramenti | 38. C.S.V. SOC. COOPERATIVA
Firenze, Cristallerie | 56. MASTER Viterbo, Arredobagno |
| 07. IDEAL STANDARD
Pordenone, Arredo bagno | 24. PERFORMA Bologna,
Arredatore d'interni | 39. MASTER CERAMICA Firenze,
Industria ceramica | 57. CMT Terni, Servizi |
| 08. AUSSAMETAL Udine, Carpenteria | 25. ZELLE Bologna,
Infissi e serramenti | 40. TECNOL Firenze,
Cilindri per moto | 58. IL MANIFESTO Roma, Media |
| 09. CI-TY Trieste, Distribuzione | 26. SOCIAL PNEUS Bologna,
Distribuzione pneumatici | 41. COOP BOLFRA Firenze,
Profili in legno | 59. FENIX PHARMA
Roma, Casa farmaceutica |
| 10. SPORTARREDO SALES Venezia,
Manutenzione app. solarium | 27. ALFA ENGINEERING Modena,
Giunti isolanti monolitici
per gasdotti e acquedotti | 42. COOP3 Firenze,
Grande distribuzione | 60. EX EVOTAPE Latina, Packaging |
| 11. HD&C Padova, Distribuzione
di prodotti e servizi on line | 28. ITALSTICK Modena,
Materiali auto adesivi | 43. VETRERIE EMPOLESI Firenze,
Vetreteria artistica | 61. ITALCABLES Napoli, Cavi acciaio |
| 12. METAL WELDING WIRE
Padova, Lavorazione ferro | 29. SIAMESI Modena,
Grate di sicurezza | 44. ALCO PLAST SOCIETÀ COOP
Firenze, Società consumatori | 62. NUOVA OSSIGENO NAPOLI
Napoli, Gas tecnici |
| 13. FONDERIA ZEN Padova, Fonderia | 30. ITALTAC Modena, Cartario | 45. MICRONIX SOCIETÀ COOP
Pistoia, Consulente informatico | 63. BIRRIFFICO MESSINA
Messina, Birra |
| 14. CNP-N.P. Padova, Cantiere navale | 31. CASA ITALIA Modena, Pvc | 46. COOPTIMA Pisa, Noleggio
attrezzatura pesante per costruzioni | 64. CENTRO OLIMPO Palermo, Centro
commerciale |
| 15. COOPERATIVA LAVORATORI
ZANARDI Padova, Tipografia | 32. AGG Modena,
Verniciature industriali | 47. NUOVA BULLERI Pisa, Produzione
di macchinari per la lavorazione del
legno, della plastica e dell'acciaio | 65. TERRAMIA Trapani,
Lavorazione Olio |
| 16. ART LINING Reggio
Emilia, Produzione di cravatte | 33. EDIZIONI MODENA | 48. CLAB Arezzo, Arredo bagno | 66. CALCESTRUZZI ERICINA LIBERA
Trapani, Fornitore di cemento |
| 17. TEXTYLE Reggio Emilia,
Produzione all'ingrosso di tessuti | | 49. IVV Arezzo, Vetreteria artistica | 67. COGEST Agrigento, Supermercati |
| | | 50. L&Q Ancona, Settore cucine | 68. ESTESA Catania,
Installazione linee telefoniche |
| | | | 69. ISOLEX
Sassari, Lastre Polistirene |

Fonte: Vita.it, 2015

Il processo inizia dalla cessione o liquidazione dell'azienda o di parte di essa da parte dei proprietari; consta di contrattazioni e incontri con sindacati, organismi di rappresentanza delle cooperative, esperti e consulenti; e prevede la sottoscrizione del capitale sociale attraverso i risparmi personali dei dipendenti o l'anticipazione della cassa integrazione o dell'indennità di disoccupazione. Per dare continuità all'azione esso richiede quindi la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale, la condivisione delle politiche, la volontà di partecipare al rischio di impresa, la condivisione solidale degli obiettivi e della ricerca di risposte ai problemi. Serve quindi che i lavoratori credano nel progetto e nel valore sociale della propria iniziativa. Ciò spiega perché i WBO tendano ad emergere all'interno di forti reti sociali e di legami di solidarietà che si sono formati sul lavoro (Vieta, Depedri, 2015). Molti studi empirici hanno inoltre dimostrato che il coinvolgimento dei lavoratori nel capitale d'impresa costituisce uno degli elementi classici per l'allineamento degli interessi tra principale (azionista) e agente (lavoratore), allo scopo di apportare un incremento della produttività e una diminuzione della conflittualità aziendale (Pancamo, Sattin, 2005).

Importanza fondamentale, in questo genere di operazioni viene ricoperta dai cosiddetti investitori istituzionali ovvero quegli operatori economici (pubblici o privati) che effettuano considerevoli investimenti in maniera sistematica e cumulativa, disponendo di ingenti possibilità finanziarie proprie o affidategli. Lo Stato, ad esempio, fornisce un sostegno economico alle iniziative di WBO predisponendo due fondi: *Foncooper*, un fondo di rotazione costituito da prestiti a basso interesse (con-

trollato dalla Banca Nazionale del Lavoro), e il *Fondo Speciale per la salvaguardia dei livelli occupazionali* (“Fondo Speciale”) per lo sviluppo di nuove cooperative, messo a disposizione delle istituzioni finanziarie che hanno il compito di gestire il fondo per conto dello Stato.

Questi fondi hanno contribuito alla capitalizzazione delle nuove cooperative sotto forma di capitale sociale o di debito. L’investitore istituzionale principale e storico per il sostegno e il finanziamento di WBO in Italia è comunque la cooperativa di secondo livello oggi denominata Cooperazione Finanza Impresa (CFI⁷), che è stata gestore del Fondo Speciale, come si è già avuto modo di introdurre. Numerose sono state le collaborazioni tra CFI e istituzioni, sindacati, autorità locali e operatori nazionali e regionali (Vieta, Depedri, 2015).

Legacoop e Confcooperative hanno poi anch’esse creato fondi mutualistici volti appunto a fornire un concreto sostegno allo sviluppo dei WBO, fornendo inoltre assistenza tecnica e *know how* in sinergia con CFI. Il fondo mutualistico di Legacoop, ad esempio si chiama *Coopfond*, una S.p.A. interamente controllata da Legacoop. Il fondo nato in seguito alla legge 59/1992 viene incrementato grazie ai versamenti da parte delle cooperative attive e dai patrimoni residui di quelle poste in liquidazione pari al 3% degli utili; lo stesso importo è previsto anche per il fondo di Confcooperative denominato “*Fondo Sviluppo*”. Attraverso il Fondo, gli utili non vengono impiegati solo per la crescita dell’impresa che li ha generati, ma a favore della promozione e dello svilup-

7 CFI è una società cooperativa per azioni che opera dal 1986 per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali. È promossa da AGCI, CONFCOOPERATIVE, LEGACOOOP



po di tutto il tessuto cooperativo realizzando così uno dei valori fondamentali della cooperazione: la mutualità esterna. Durante il periodo di crisi il fondo ha intensificato la sua attività, è dovuto intervenire maggiormente a sostegno delle cooperative nonostante un inevitabile calo di entrate derivante dal 3% e un aumento della rischiosità (Coopfond, 2013).

Le fasi salienti dell'operazione di WBO possono riassumersi in cinque punti:

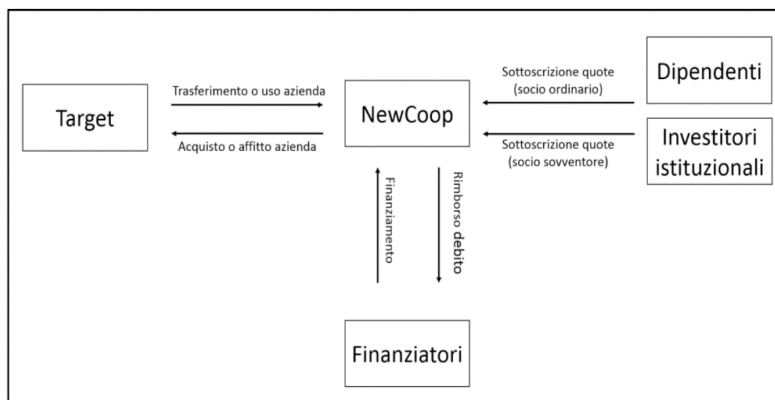
- I dipendenti, soggetti promotori, hanno l'obiettivo di acquisire il patrimonio della società bersaglio (Target Company), cioè l'azienda stessa in cui lavorano; in questa prima fase si cerca di comprendere la reale disponibilità dei dipendenti impiegati presso l'impresa target a prendere parte all'iniziativa. La scelta di riunirsi in cooperativa costituisce una decisione non facile e tutt'altro che immediata, dal momento che è valutata dagli organi della procedura e dai sindacati solamente dopo aver escluso ogni altra possibilità, per esempio un'acquisizione da parte di terzi che intendano risanare e rilanciare l'impresa in crisi mantenendo i livelli occupazionali o, nel peggiore delle ipotesi, limitando gli esuberi. 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. Una volta redatto un business plan si analizza la sostenibilità economica dell'operazione, stimando il numero di addetti necessari e compatibili con il livello di fatturato atteso. Successivamente si ricercherà tra i lavora-

tori la figura del leader del gruppo, colui che dovrà motivare i lavoratori e dirigere le operazioni. I fondi mutualistici non assumono la gestione ma si affiancano ai soci in qualità di consulenti nel caso in cui si verificano problematiche.

- I dipendenti costituiscono una nuova società, la NewCoop, versando le quote del capitale sociale (che possono provenire anche dall'anticipo della indennità di mobilità o dal Tfr);
- Gli "investitori istituzionali" (fondi mutualistici, finanziarie cooperative) partecipano al capitale di rischio della NewCoop in qualità di soci finanziatori/sovventori;
- NewCoop ottiene un ulteriore flusso monetario a titolo di capitale di debito dal mondo bancario o dagli "investitori istituzionali";
- La NewCoop acquisisce il ramo o l'intera azienda dalla Target Company.

Figura 5 - Fasi salienti dell'operazione di WBO.

Fonte: Lanzavecchia, D'Aurizio, (2013).



Nonostante nella grande maggioranza dei casi, le operazioni di WBO hanno previsto una trasformazione dell'azienda da società di capitali a cooperativa, non sono mancati casi in cui è avvenuto il procedimento inverso. Tuttavia lo scopo mutualistico che prevede la possibilità di ottenere beni, servizi o occasioni di lavoro a condizioni migliori rispetto a quelle di mercato, in un'ottica non lucrativa spinge i lavoratori a prediligere la forma cooperativa di impresa. Lo scopo non è quindi il lucro ma il soddisfacimento del bisogno di lavorare dei soci.

Tra gli strumenti legislativi a supporto delle operazioni di WBO vi sono:

- Legge 27 febbraio 1985, n. 49 - Legge Marcora;
- Legge 23 luglio 1991, n. 223, art. 7, comma 5;
- D.L. 23 dicembre 2013, n. 145, art. 11, comma 2;

La *Legge Marcora* nasce dalla necessità di una svolta. Negli anni '80 in molte zone del Paese erano sempre più numerosi i lavoratori che per far fronte alla crisi delle imprese chiedevano di gestire in prima persona le aziende in cui erano occupati. Il Ministro Marcora pensò pertanto di fornire un supporto concreto volto a sostenere la nascita di cooperative fra lavoratori in cassa integrazione ed è per tale ragione che vengono istituiti i fondi statali a sostegno delle operazioni di ristrutturazioni aziendali. Ritenne inoltre importante richiedere una piena assunzione di responsabilità da parte degli organismi di rappresentanza del movimento cooperativo. Il disegno di legge si proponeva da un lato di concedere agevolazioni a quei lavoratori che decidevano di salvare la loro azienda in crisi; dall'altro, era uno strumento capace di intervenire risanando quelle

piccole e medie imprese che si trovavano in difficoltà per cattiva gestione o carenza di liquidità. A tale scopo furono istituiti i due fondi, già citati. È così che nel 1986 viene istituita la società finanziaria, *Cooperazione Finanza Industriale*, allo scopo di gestirli. La legge n. 223/91 consente, ai dipendenti di un'impresa in crisi, di mettersi in proprio e di richiedere all'Inps l'anticipazione dell'indennità di mobilità al fine di costituire una cooperativa. Possono richiederla coloro che sono iscritti alle liste di mobilità e coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato e un'anzianità aziendale minima di 12 mesi, di cui almeno 6 di lavoro effettivamente prestato. Il D.L. n. 145/2013, sancisce il diritto di prelazione, in capo ai soci lavoratori di cooperativa in caso di affitto o vendita di aziende, rami d'azienda o complessi di beni e contratti di proprietà delle suddette imprese (Mysolutionpost, 2014).

La legge Marcora ha favorito lo svilupparsi di quelle operazioni di *workers buyout* così comuni al giorno d'oggi. Un elemento di novità era da ritrovare nel fatto che a differenza di quanto avvenuto in altri provvedimenti di incentivazione, si escludeva la concessione di risorse a fondo perduto alle aziende e si interveniva attraverso la partecipazione al capitale. È interessante notare che la partecipazione doveva essere proporzionale al capitale impegnato dagli stessi lavoratori. La legge prevedeva inoltre la possibilità per la cooperativa di avere soci finanziatori e non soltanto soci lavoratori così com'era stato fino ad allora.

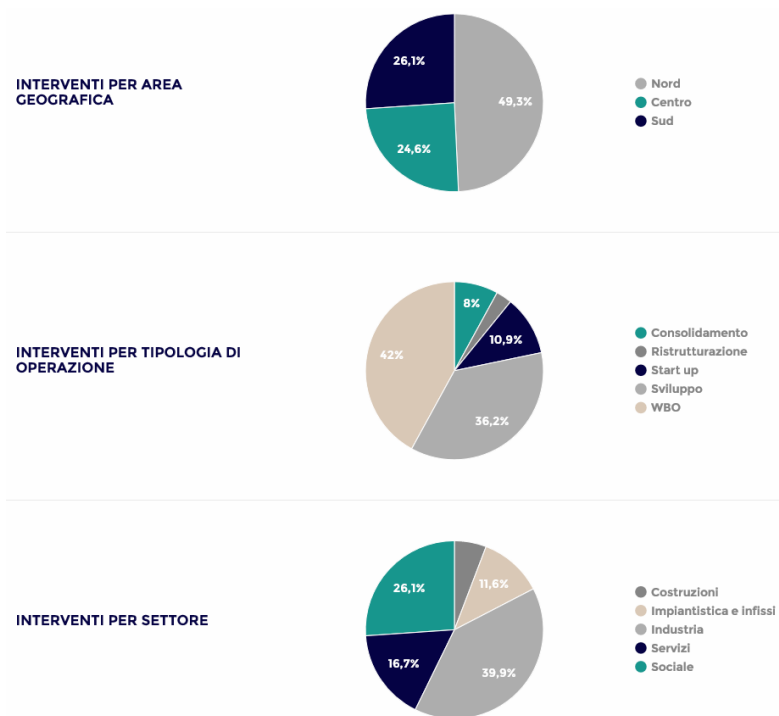
È a seguito della legge Marcora che nasce la *Compagnia Finanziaria Industriale* (CFI). L'intento di CFI era sostenere le cooperative nate dalle aziende in crisi. Tra



il 1987 e il 1996, la CFI intervenne a favore di 149 cooperative che operavano soprattutto nel Centro Nord. In questi anni CFI acquisisce sempre maggiore professionalità. Con l'arrivo della crisi e soprattutto dopo il 2010 i casi di operazioni di WBO diventarono via via più numerosi. Dal 2012 al 2015 CFI ha deliberato 61 interventi a supporto di progetti WBO.

Oggi CFI finanzia la crescita delle imprese cooperative attraverso una combinazione di linee di intervento in capitale sociale e in capitale di debito, sulla base di progetti coerenti e sostenibili sotto il profilo economico finanziario, che salvaguardino l'occupazione, presentino aspetti innovativi e vantaggi competitivi. I destinatari sono le piccole e medie imprese - start up, sviluppo, consolidamento e riposizionamento- nella forma di cooperativa di produzione & lavoro e cooperativa sociale, associate a CFI. In caso di valutazione positiva dell'impresa e del progetto, CFI sottoscrive una partecipazione di minoranza, nella forma di socio finanziatore, non superiore al valore del capitale sociale, delle riserve patrimoniali e del prestito sociale della cooperativa, nel limite massimo pari al doppio del capitale sociale versato dai soci dell'impresa. La durata media dell'intervento in partecipazione è di 7 anni; il 25% deve essere rimborsato entro il 4° anno; il 75% entro il 7°. Oltre al capitale sociale, CFI finanzia le cooperative attraverso linee di intervento in capitale di debito.

Figura 6 - Interventi di CFI deliberati dal 2012 al 2015



Fonte: www.cfi.it



Concludere un'operazione di WBO richiede tempo, persino anni, ed energie e affinché si traduca in un'esperienza di successo è necessario conoscere bene l'impresa, motivo per cui questo genere di operazioni risultano più facili in piccole imprese. Vi sono tuttavia alcune eccezioni, in Emilia Romagna un caso importante si è verificato a Scandiano in provincia di Reggio Emilia. È il caso della *Greslab*. Il progetto è stato sostenuto da CFI. La *Greslab*, ex *Ceramica Magica*, è uno stabilimento di produzione di piastrelle in ceramica. In seguito al crollo del mercato immobiliare statunitense dove la vecchia *Ceramica Magica* piazzava il 60% della sua produzione, crolla precipitosamente il fatturato di una delle più importanti aziende ceramiche della regione. All'inizio del 2010, il tribunale impose la cessazione delle attività mettendo tutti in cassa integrazione straordinaria e 30 su un totale di 60 dipendenti decisero di ripartire costituendo una cooperativa che coinvolgesse i vecchi dipendenti con l'aiuto di Legacoop.

Nel 2014 la *Ceramica Magica* fallisce così i dipendenti acquistano il ramo d'azienda dal tribunale. Il capitale di *Greslab* è oggi di 2 milioni di euro, 500 mila versati dai soci (tra mobilità e TFR), 1 milione da Coopfond e CFI, 500.000 da tre società commerciali senza unità produttive che sono state coinvolte nel progetto, finanziando parzialmente la partenza. Così *Greslab*, si è creata un mercato di base, che in tre anni è cresciuto esponenzialmente: dai 3 clienti iniziali si è passati a 30, con un fatturato in costante aumento. 4,5 milioni nel 2011, 8,8 milioni nel 2012, 14,4 milioni nel 2013, 14,8 milioni nel 2014. Oggi la nuova cooperativa è in pareggio.

Resta forse da chiedersi perché proprio una coope-

rativa, come modello pensato per dar vita ai processi di workers buyout. Se da un alto è stato in tale sede più volte ribadito esaltando i forti valori intrinseci alla cooperazione dall'altro tale definizione permette ancor meglio di comprendere la natura della forma cooperativa di impresa:

“La società cooperativa è quel tipo di società che si prefigge uno scopo mutualistico: mentre nelle società di persone e nelle società di capitali lo scopo è la realizzazione del lucro, nelle cooperative si ha come obiettivo la massimizzazione dell'interesse dei soci. Lo scopo mutualistico può consistere nella fruizione di beni e/o servizi a condizioni più favorevoli di quelle offerte dal mercato o disporre di opportunità di lavoro che assicurino la continuità di occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali” (Confcooperative).

Decidere di dar vita ad un genere di operazione come questa richiede inevitabilmente coraggio, non è così immediato o scontato ma è quel genere di sfide che fa emergere con tutta la sua prepotenza la forza dello spirito cooperativo. Le difficoltà anziché dividere hanno sempre più unito tra loro i dipendenti, tutti coinvolti in un progetto in cui ciascuno di loro acquisiva valore, ciascuno era indispensabile e prezioso; un progetto in cui i sacrifici non ricadevano solo su qualcuno ma sono stati comunemente condivisi.

Si consideri, inoltre, che spesso i dipendenti sono coloro che per anni hanno prestato lavoro nell'impresa ignorando tutti i compiti amministrativi. Le operazioni di WBO sono rischiose anche per questo, si chiama il semplice operaio o tecnico ad assumersi responsabili-



tà e decisioni mai prese prima, delle quali si è sempre ignorata l'esistenza. Per questo si è tenuti a documentarsi e a studiare tutto ciò che riguarda gli adempimenti burocratici, amministrativi che caratterizzano l'attività di impresa pur non essendo gli aspetti di maggior visibilità.

Emerge indubbiamente un lato umano molto forte. Chi decide di partecipare all'iniziativa è colui che ha deciso di rischiare sapendo che le decisioni vengono prese in comune da un gruppo che si sostiene, un gruppo che deve credere al progetto anche quando tutti non sono disposti a farlo. Ogni scelta, il singolo lavoratore non la prende solo per sé, ma per i colleghi, la famiglia, i figli. Richiedere l'indennità di mobilità in un'unica soluzione per investirla in un progetto di cui non si conosce ancora l'evoluzione rappresenta l'impegno più grande, il rischio maggiore, significa poi accettare la possibilità di perderla e di non avere più alcuna indennità per due anni causando probabili disagi economici alla famiglia.

Ciò non toglie il fatto che oggi, chi ha deciso di partecipare attivamente ad un'operazione simile non se ne pente perché ha davvero sperimentato cosa significhi lavorare in gruppo, mettere in piedi con le proprie mani un'attività di impresa per ripartire, non con poche difficoltà tuttavia con grandi soddisfazioni.

2. Il caso della *3elle*

Ripercorrere le principali tappe storiche della *3elle*, impresa cooperativa che si occupa di infissi, dal 1908, anno della costituzione ad oggi, significa inevitabilmente appassionarsi ad una storia che ha coinvolto uomini che con sacrificio e impegno hanno portato avanti l'attività fino ai giorni nostri.

Normalmente la storia appare una disciplina pesante, a volte noiosa, che non ci riguarda più, che appartiene ad un passato che non ha più nulla da dirci, proiettati come siamo sul futuro, su ciò che sarà, specie in ambito economico.

Ma in tal caso, è diverso. Quella della *3elle* è una storia ricca di fascino, una storia in cui le persone vengono ancor prima dei fatti. Il susseguirsi di questi, infatti, è di minor importanza se confrontato con il valore di coloro che hanno creduto nel proprio lavoro, al punto tale da giocare fino in fondo anche quando gli avvenimenti storici negativi quali ad esempio le due guerre, hanno rischiato di mandare a monte una delle più solide cooperative del territorio imolese e, insieme ad essa, il sogno di tanti operai.

Al momento della costituzione de *La Lavorazione del Legno* (primo nome della cooperativa), nel territorio esisteva già una Cooperativa fra i lavoratori falegnami, tuttavia l'idea di costituirne un'altra poneva le sue radici in una motivazione differente. Sorge con un diverso intento, ovvero accogliere studenti bravi e preparati che uscivano dalla scuola "Francesco Alberghetti" di Imola, nata pochi anni prima grazie ad un lascito da parte del-



lo stesso Alberghetti, filantropo e studioso illuminista, che desiderava una scuola nella quale si insegnasse “la matematica applicata alle arti”.

Fin dal suo esordio emerge quindi un tratto fondamentale, ancora oggi, per il sistema cooperativo, la formazione. Se fino a quel momento le attività di impresa nascevano grazie all’abilità di artigiani lavoratori, qui, grande valore viene assegnato invece all’istruzione. All’epoca era difficile superare la convinzione largamente diffusa che per diventare bravi meccanici era più utile un precoce tirocinio presso una bottega artigiana piuttosto che qualche anno di scuola professionale. Tuttavia le cose fin da subito andarono bene per la nuova Cooperativa, anche grazie alle persone che hanno preso la guida del timone tra i quali il consigliere delegato Romeo Galli che si rileverà uno dei personaggi di maggior spicco per il futuro della cooperativa in tempi di crisi. I soci (38 in tutto, fra i quali la Banca Cooperativa e la Cassa di Risparmio di Imola che versarono 19.500) vi aderirono versando una quota sociale di 100 lire. La cooperativa negli anni si espanse fino ad ottenere diversi appalti importanti tra i quali uno per gli infissi in legno in diversi luoghi di cura fra cui il Sant’Orsola di Bologna e si fece aiutare da altre Cooperative del settore.

Le cose cominciarono a peggiorare negli anni della prima guerra mondiale. Si vede costretta a diminuire le retribuzioni, ad effettuare una trattenuta sui salari del 12% che sarebbe stata liquidata a fine esercizio se i risultati di bilancio lo avessero permesso. Nel frattempo i fornitori chiedevano, a causa del forte periodo di incertezze, di essere pagati in contanti. La cooperativa pertanto si rivolse a Galli il quale si offrì di avallare per-

sonalmente cambiali e di farsi garante presso enti pubblici. Tuttavia la situazione peggiorava a causa di una riduzione di materie prime disponibili. Fu così che a malincuore si decise per lo scioglimento raccomandando però ai liquidatori di pagare i salari arretrati.

Galli non si diede per vinto. Terminata la guerra riconvocò i vecchi soci, proponendo loro di riprendere l'attività.

Il 10 febbraio del 1919 *La Lavorazione del Legno*, mai formalmente dismessa riapre i battenti ripartendo, sul piano patrimoniale, da zero. I risultati positivi non tardarono ad arrivare tanto che nel 1920 fu possibile iscrivere tutti i lavoratori alla Cassa Nazionale per la vecchiaia e l'invalidità.

A partire da quegli anni, *La Lavorazione del Legno* diede prova di grande flessibilità. Per poter competere con le altre imprese private decide di aprire un negozio per esporre mobili di arredo. Sono anni di grande prosperità economica in cui la Cooperativa continua a dimostrare il suo forte impegno verso l'istruzione elargendo contributi a favore dell'università. Riconosce inoltre ai lavoratori il diritto a sei giorni di ferie pagate.

Il sorgere del partito fascista segnò l'inizio di un lungo periodo buio, per la storia mondiale, per l'umanità e l'economia dei Paesi. Si cominciò ad avere una forte attenzione verso i costi di gestione.

Viene eliminato il sabato inglese giorno della settimana in cui non si lavorava e vengono ripristinate le 48 ore settimanali di cui quattro non remunerate. Ciò che tuttavia emerge, è come i sacrifici vengano equamente ripartiti fra tutti i membri della compagine sociale, lavoratori dipendenti e soci così come dirigenti e direttore i



quali in quel periodo cominciano a venire pagati con la qualifica di operai. Si instaura così, inevitabilmente, un clima di forte collaborazione e di autodisciplina. Grazie a questo sacrificio comunemente affrontato, la cooperativa riprese slancio e comincia ad esporre i propri mobili di pregio alle mostre biennali di Monza e Vienna.

In quegli anni viene costituita la *cassa mutua interna* finanziata da una trattenuta settimanale sulle paghe e per la maggior parte direttamente dall'azienda allo scopo di "affratellare maggiormente nel comune interesse i soci lavoratori della cooperativa e per dare ad essi una maggiore indipendenza e dignità in caso di sventura".

Sono tuttavia anni difficili in cui si cerca di resistere alle pressioni del partito fascista. Solo più tardi per evitare di essere esclusi dagli appalti degli enti pubblici, viene fatta l'iscrizione al Partito.

La crisi economica che culmina nel 1929 genera un periodo duro in cui molte piccole e medie imprese falliscono. *La Lavorazione del Legno* dovette procedere al licenziamento di dieci avventizi e alla riduzione degli stipendi. Nel 1930, vennero licenziati tutti gli avventizi, viene sospeso il lavoro di metà dei soci, avviene la riduzione dei salari di un ulteriore 10% e si è costretti a rinunciare al negozio di esposizione in Via Emilia. L'appalto per la fornitura di infissi per conto dell'Inps consentì alla cooperativa di superare velocemente questa crisi, tuttavia di lì a poco sarebbe scoppiata la seconda guerra mondiale che avrebbe sconvolto il mondo intero.

In questa situazione *La Lavorazione del Legno* fu particolarmente abile a sfruttare meglio che poteva le situazioni che le si presentavano dinnanzi. Infatti, cambiò rapidamente l'indirizzo della produzione, dandosi alla

costruzione di baracche di legno per l'esercito. Con gli anni, questa necessità viene meno, perciò si decise di indirizzare la produzione verso zoccoli di legno per scarpe e sandali da uomo e donna ma questo non bastò. Si arrivò perciò a chiedere ai soci un aumento del capitale.

I bombardamenti colpirono Imola e avevano distrutto completamente lo stabilimento nel quale vi era il magazzino, l'officina e la sede sociale. Anche questa volta la cooperativa si trovava costretta a ricominciare da capo. Gli uomini si ritrovano a dover motivare se stessi e trovare in loro la forza di ripartire e stavolta con sempre maggiore difficoltà. La guerra aveva infatti lacerato i cuori delle persone oltre che i beni. Aveva spazzato via intere famiglie, procurato ferite insanabili e una sofferenza che difficilmente avrebbe trovato una vera consolazione.

La Lavorazione del Legno, anche in questo caso, si rivela sempre più forte come se i fallimenti e le cadute non fossero state un motivo di depressione, ma una forza che si faceva sempre più intensa caduta dopo caduta. Ed è così che anche in questo caso la ripresa fu ottima e veloce; già il bilancio d'esercizio del 1946 dimostra un utile netto, testimonianza questa, della piena ripresa dell'azienda.

La guerra aveva dimostrato come i sacrifici non bastassero, come fosse necessario fare sempre di più se si ha davvero a cuore il gruppo e non il singolo, il bene comune e non l'interesse personale. Si decise pertanto, in seguito ad animate discussioni, di destinare il 90% degli utili ai fondi di riserva per il potenziamento della cooperativa rinunciando inoltre alla gratifica natalizia corrispondente a 200 ore di lavoro pro capite. Tali prov-



vedimenti comunque non bastarono, si dovette ricorrere a un mutuo di 2 milioni di lire concesso dalla Cassa di Risparmio di Imola.

Negli anni cominciò a farsi sempre più viva l'esigenza di un apparato amministrativo e gestionale davvero funzionante che potesse controllare i costi ed era necessaria una certa stabilità di persone che si occupassero della parte amministrativa; fino ad allora vi era stato un alternarsi di tecnici.

A partire dagli anni '70 la cooperativa cominciò a pensare in grande. I piccoli lavori furono definitivamente abbandonati e si era deciso che non sarebbero stati forniti infissi per fabbricati con meno di 10 appartamenti. Venne redatto il primo catalogo per i clienti e creato un nuovo logo più spendibile e snello *3elle*. È questo un periodo di grande espansione in cui comincia ad ottenere la fornitura degli infissi per il Policlinico di Modena, in Arabia Saudita e a Francoforte.

La crisi del petrolio del 1973 costrinse la cooperativa ad un ulteriore periodo di ristrettezze economiche, per questo motivo si ricorse alla cassa integrazione per tre mesi a 24 ore settimanali. Sono anni, in cui il processo di meccanizzazione stava imponendosi decisamente anche nel settore del legno. Si cominciarono a produrre serramenti anche per l'esterno per poter vincere la competizione con quelli di alluminio e le nuove strategie consentirono appunto una riduzione dei costi di produzione. Era tuttavia necessario personale specializzato. L'azienda cominciava ad avvertire le conseguenze di una politica del personale che per lungo tempo aveva ignorato il valore delle specializzazioni e dell'istruzione. Si cominciarono perciò ad assumere persone, tra cui

sette donne le quali furono ammesse tra i soci, fino ad allora escluse dalla base sociale. Negli anni si fece sempre più viva la consapevolezza che vi erano problemi connessi allo sviluppo, era necessario cambiare il cda per renderlo più giovane più attento al mondo moderno. Vennero perciò rivisti i criteri per diventare soci, l'anzianità di 5 anni e non più la necessità di avere oltre i 45 anni d'età.

Gli anni '80 sono un periodo di grande difficoltà nel mondo dell'edilizia, tuttavia, la *3elle* diede prova di forte solidarietà intervenendo a sostegno delle consorelle, ad esempio della cooperativa *Cima* della quale assunse 12 dipendenti. Solidarietà, che mancò da parte del Consorzio delle cooperative di Bologna che non passò tutti i lavori assegnati alla *Cima*, alla *3elle*, creando quindi difficoltà alla cooperativa. Poco più tardi la crisi colpì anche la *3elle* la quale optò per una vera riorganizzazione interna; era necessario produrre di più con meno personale.

Nel 1990, la *3elle*, si presenta come un'azienda solida, di medie dimensioni, con un fatturato annuo di circa 40 miliardi che dava occupazione a 215 dipendenti, un'impresa, quindi, che aveva dimostrato di riuscire a fare passi da gigante nonostante le enormi difficoltà che hanno caratterizzato il XIX secolo. Da piccola bottega artigianale venne configurandosi come gruppo industriale.

Il nuovo millennio però richiedeva un ulteriore sforzo, qualità nel prodotto, innovazione tecnologica, efficienza e tempestività nelle consegne.

La riforma del diritto societario avvenuta con l'approvazione della legge delega 366 del 2001, suscitò non



poche contestazioni da parte dell'intero movimento cooperativo. Anche la *3elle* subì tale decisione con grande sconforto e disapprovazione. In sintesi, tale legge assimilava le cooperative alle imprese di natura privatistica disconoscendo la funzione sociale intrinseca alla loro natura, ignorava inoltre che le società cooperative portavano da sempre a riserva indivisibile la maggior parte dei loro utili. La stessa *3elle*, nel 1947, come precedentemente ricordato, portò a riserva indivisibile il 90% degli utili fino a quando non fosse stato accumulato un capitale proprio sufficiente a coprire l'intero onere che si andava sostenere per la costruzione della nuova sede. Inoltre l'impegno sociale era confermato dal fatto che in caso di scioglimento le società cooperative avrebbero destinato il rimanente all'intera comunità per finalità sociali. Tutto questo passò in secondo piano tale era l'astio da parte di alcuni nei confronti delle imprese cooperative.

Sarebbe tuttavia un errore pensare che il mondo cooperativo non avesse bisogno di interventi perché alcuni problemi esistevano, andavano affrontati e giustamente risolti. Ma il duro colpo che le cooperative dovettero fronteggiare fu l'aver messo in discussione l'essenza dello spirito cooperativo, disconoscendone i valori sui quali esso è fondato.

Nel concreto, a poter beneficiare delle agevolazioni fiscali, rimasero solo le cooperative sociali in più venne imposta una tassa, anche se provvisoria, sulla parte di quegli utili portati dalle cooperative a riserva indivisibile.

Questi aspetti generarono non poche insidie, tuttavia, la normativa permetteva alle cooperative di trasfor-

marsi in società di capitali, andando però a differenziare le cooperative a mutualità prevalente e quelle a mutualità non prevalente. Per le prime vennero stabiliti dei criteri per cui poter continuare a godere dei benefici fiscali. In generale si può dire che la normativa ha cercato di ripristinare un po' di ordine laddove invece vi era una grande confusione a livello normativo.

La *3elle* assumeva l'impegno nei confronti dei dipendenti, dei cittadini e della comunità locale di rimanere comunque "un'impresa cooperativa senza finalità speculative, di non trasformarsi in società lucrativa di garantire l'indivisibilità del patrimonio raccolto anche dalle precedenti generazioni e di destinare come in passato una parte adeguata della nuova ricchezza prodotta al incremento del patrimonio non divisibile della cooperativa".

Gli anni 2000 sono importanti per la cooperativa la quale si espande ulteriormente assumendo una presenza sempre più significativa nei mercati esteri quali Russia, Cina, Giappone, Stati Uniti, Ucraina Ungheria. "La Repubblica" il 25 maggio del 1999 la definì un'azienda "Eco eccellente" in quanto era l'unica che produceva con materiali assolutamente atossici e ad avere un'attenzione particolare per l'ambiente. Nel 2004, ottiene l'attestazione che l'attività era conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2000. Questa certificazione costituì un forte motivo di orgoglio. La *3elle* esprimeva ormai la forza sprigionata del lavoro di squadra, vi era la consapevolezza che nei suoi prodotti vi era infuso il valore dell'uomo che si identifica nel legame inscindibile tra etica, qualità, tradizione e innovazione lealtà e competizione per richiamare questi valori aveva scelto



di richiamare il successo del modello competitivo della squadra Ferrari e di sponsorizzare la Coppa Placci nel 2005 divenne sponsor ufficiale del Ferrari Challenge Trofeo Pirelli consolidando il prestigio.

1. La fine di un'era

Nel 2008, la *3elle* festeggia i cento anni di attività e il miglior risultato economico conseguito. Questo è un motivo di gioia e al tempo stesso di riconoscimento verso coloro che in tanti anni di fatiche sono riusciti a portare all'apice un'importante azienda del territorio imolese. La *3elle* diventa una garanzia nel settore degli infissi e dei serramenti, il marchio indice di qualità e di sicurezza. Sono anni in cui il territorio imolese è capace di distinguersi sull'intero territorio nazionale per la capacità delle imprese cooperative di generare ricchezza, di garantire posti di lavoro e di essere da esempio sul modo di concepire l'impresa. I valori della cooperazione sul territorio sono molto sentiti.

Delle realtà come la Sacmi e la Cefla, unite alla *3elle*, hanno da sempre dato lustro a questi valori. È altresì vero che i primi anni del 2000 sono anni in cui il mercato affronta una fase molto positiva e quindi basta poco alle imprese per poter registrare buoni risultati economici.

La *3elle*, nonostante fosse una grande impresa dotata di più di 260 lavoratori, era altresì capace di garantire quella fiducia reciproca tra lavoratori e vertici aziendali presente normalmente nelle piccole imprese a conduzione familiare. Era infatti l'unica cooperativa in Italia in cui il presidente veniva eletto dall'Assemblea e non dal Consiglio di Amministrazione. Questo aspetto sembra

valorizzare ancor di più ciò che è cooperazione. Quei muri invalicabili che spesso rappresentano le grandi società di capitali tra vertici e semplici lavoratori, qua, vengono meno. Ed è così che si rafforza quel rapporto fiduciario tra lavoratore e presidente. Il lavoratore è chiamato a prendere parte alle decisioni aziendali.

“Oggi se ci guardiamo indietro si fa fatica a rendersi conto come un’impresa della portata di *3elle* nel giro di quattro anni sia andata a finire in questo modo”, con queste parole dense di commozione, Tiziano Borghi, presidente di *3elle* negli anni della crisi, commenta ciò che è accaduto.

Per chi ha trascorso anni della propria vita lavorando per una delle più grandi imprese del territorio, è ancora difficile capacitarsi di ciò che sia potuto accadere alla *3elle*. Altre volte in passato erano capitati momenti di crisi, momenti in cui i lavoratori, così come il Consiglio di Amministrazione, hanno dovuto rimboccarsi le maniche per riuscire a stare a galla e ricominciare da capo.

In un primo momento si pensava che anche questo sarebbe stato il caso. La crisi in ambito aziendale viene spesso letta come un fenomeno che passerà. L’edilizia ha sempre avuto fasi alterne.

Ma questa non sarà una crisi come tutti immaginavano, ma un vero e proprio cambiamento perché è l’intero mercato delle costruzioni che di fatto sparisce o quasi. Inutili i tentativi di scaricare le colpe su coloro che in quegli anni detenevano il potere, la crisi ha interessato tutto e tutti in questi anni. Non è solo la *3elle* a sentire le conseguenze di una crisi di portata epocale. Non è possibile confinare il tutto ad una cattiva gestione. Vero è, che la crisi della *3elle* è avvenuta in una maniera così



inaspettata che ha generato dolore in coloro che hanno trascorso anni lavorando all'interno di questa realtà aziendale capace di essere una garanzia nel territorio italiano e all'estero di qualità dei prodotti. Il malcontento spesso finisce per tramutarsi in rabbia nei confronti di coloro che tentavano con tutte le loro forze di raggiungere la superficie dell'acqua.

Ma partiamo con ordine.

È luglio 2008 quando viene conclamata la crisi finanziaria divenuta solo in un secondo momento una crisi industriale. Siamo a fine dello stesso anno, quando i portafogli delle imprese, società di capitali e cooperative, cominciano a scendere vertiginosamente. Nell'edilizia, i portafogli ordini sono molto lunghi, per tale ragione i problemi veri e propri si cominciano a toccare con mano solamente a partire dall'anno successivo e ancor di più a partire dal 2010. Si cerca, infatti, di ultimare i cantieri già aperti, ma a questi non se ne aprono di nuovi.

La *3elle* all'epoca era in grado di produrre 150.000 porte annue ed altrettante finestre e nel 2008 raggiunge il massimo livello di fatturato corrispondente a 74 milioni di euro facendo registrare un utile netto del 10%. La *3elle* è competitiva laddove deve realizzare grandi quantitativi di porte o finestre tutte uguali non di certo laddove deve farne di piccoli per i soggetti privati. Non è allenata a fornire le rivendite. Basti pensare alle attrezzature di cui dispone.

Appena un anno prima aveva chiuso i battenti la Cesi, grande cooperativa del territorio imolese che costruiva sull'intero territorio nazionale. Più di 400 dipendenti lasciati a casa, con l'amaro in bocca. Il venire

a meno di Cesi ha inciso profondamente sul futuro di *3elle*.

Siamo di fronte ad una crisi che non coinvolge quella singola azienda in un settore che va a gonfie vele, ma siamo di fronte all'inizio di un tracollo di un intero settore che fa parte della filiera delle costruzioni. Solo in Emilia Romagna, chiude la Iter di Lugo, la Cesi di Imola, la CDC di Modena, la Coop costruzioni di Bologna, la Coop 7 di Reggio Emilia e la CMR di Reggiolo. Un intero settore che va a scomparire.

È l'inizio della fine. È l'inizio di una crisi irreversibile che comincia proprio dalla festa per i cento anni di attività.

Le cinque imprese sopracitate, nel 2008, fecero registrare 350 milioni di euro di fatturato complessivamente. Nel 2014, a fatica raggiungono i 100 milioni. È un fulmine a ciel sereno quello che colpisce l'intero settore delle Costruzioni, che distrugge non solo il fatturato ma posti di lavoro, fiducia, famiglie e speranze.

La *3elle* era molto capitalizzata, si sperava che con le disponibilità finanziarie si sarebbe potuta salvare. Il problema è che non è stato un momento, ancora oggi la *3elle* è qui a parlare di crisi. Mai si sarebbe potuto immaginare che negli anni a seguire ci sarebbe stata una scivolata continua. Al tempo stesso, mai, sarebbero stati rinnegati quei valori che reggono l'intero sistema cooperativo. Si sarebbe cercato di fare il possibile per salvare posti di lavoro.

Forse, una società di capitali avrebbe optato per scelte diverse. Ma per la *3elle* valeva un motto: "o ci salviamo tutti o non si salva nessuno".

Nel 2013 erano 264 i lavoratori, di cui 150 soci. Man



mano che c'erano pensionamenti le persone si auto riducevano senza assumerne altre, ma non c'era stata una vera e propria politica del personale per ridurre i costi.

Tiziano Borghi, all'epoca era un semplice socio. Diventa presidente il 4 ottobre del 2013 quando appena qualche giorno prima, il 28 settembre, il Consiglio di Amministrazione in carica, raduna l'assemblea dei soci comunicando che la situazione in *3elle* era ormai fuori controllo. Da lì, la sfiducia all'ex presidente e quindi l'elezione di un nuovo consiglio di amministrazione. Nonostante i tentativi di salvataggio, la situazione finanziaria dell'azienda era talmente drammatica che si arriva a richiedere la procedura concorsuale.

Ad un periodo di cassa integrazione, durato all'incirca un anno, dal 2010 al 2011, è seguito il contratto di solidarietà. Tale contratto prevedeva di far lavorare al 50% i lavoratori richiedendo così l'intervento dell'Inps. Ed ecco, quindi, che tra i primi interventi a cui le aziende fanno capo troviamo l'utilizzo degli ammortizzatori sociali, una prima forma di difesa per ridurre i costi del personale e riequilibrare così le sorti del conto economico.

Come già avvenuto in passato, se la crisi è transitoria, tale manovra consente il recupero dell'impresa in uno o due anni al massimo. Ma in questo caso, ci si rende conto che la crisi è profonda. Nell'ottobre del 2014, la crisi non solo non è risolta, ma la situazione è talmente devastata che l'unica strada che rimane da intraprendere è avanzare una richiesta di concordato liquidatorio al tribunale che avrebbe portato alla liquidazione dei beni dell'azienda. La crisi ha fatto perdere il mercato alla *3elle*, i fornitori cominciano a pretendere di essere

pagati preventivamente rispetto all'arrivo del materiale, i clienti cominciano a perdere quella fiducia che è parte determinante di un contratto.

Alla presentazione del concordato seguono i licenziamenti del caso. Alla fine del 2014, tutti i dipendenti vengono licenziati, entrando quindi in mobilità.

Al dramma dei lavoratori che perdono il proprio posto di lavoro, si unisce l'intuizione e lo spirito di riprovarci prendendo in mano la situazione. Il Consiglio di Amministrazione in primis, e il lavoratore poi, si interrogano se all'interno dell'azienda ci sia un potenziale che si possa ancora esprimere, e se esiste perché non provarci. È proprio qui, che viene in soccorso il modello cooperativo. Ognuno da solo non ce la fa, ma unendo le forze tutto è possibile. Nella cooperazione, uno più uno non fa due ma tre. Tutti uniti, tutti insieme è possibile generare qualcosa di nuovo, di bello, di duraturo.

Già nell'Ottocento le cooperative nascono dal bisogno di darsi un lavoro, un reddito, di mantenere la famiglia ed è chiaro che nel compiere questo passo non sono da soli, bensì accompagnati da un intero movimento cooperativo capace di sostenerli. Tra i principi cooperativi, va infatti ricordato quello della solidarietà tra persone e imprese, il sistema cooperativo negli anni ha dato prova di grande solidarietà. Non è da dimenticare, tuttavia, che i tempi sono cambiati, ciò che si faceva ed era possibile vent'anni fa, oggi, non è più riproponibile. È vero che la *3elle N* nasce da un gruppo di lavoratori che decidono di investire i loro ammortizzatori sociali per costituire una nuova impresa, ma è altresì vero che la *3elle N* nasce perché c'è una forte azione solidaristica delle cooperative.



2. La 5elle, un primo tentativo di salvataggio

Negli anni successivi alla crisi, le operazioni di workers buyout diventano oggetto di dibattito e discussione quotidiana in diverse realtà aziendali. Vi era tuttavia da dimostrare la fattibilità di un progetto di tale portata da applicare al caso di *3elle*. Non è sempre così immediato che al fallimento di un'impresa segua un'operazione di WBO. È sempre necessario valutare la fattibilità in base alla possibilità che questa impresa possa avere un reale futuro davanti.

All'idea di costituire una nuova Coop si è arrivati per gradi. Inizialmente si era pensato ad un concordato in continuità, ovvero di dar vita ad una società di capitali, denominata *5elle*, che avrebbe avuto il compito di interfacciarsi con il mercato e avrebbe comprato i prodotti dalla *3elle*. Quest'ultimo a differenza del concordato liquidatorio, permette alla cooperativa di rimanere operativa lasciando alla *5elle* tutti gli adempimenti amministrativi del caso. Si propone, quindi, come un tentativo per contenere il disagio economico e sociale dei soci della *3elle*, ma non solo.

In Regione Emilia Romagna, la *Lavoranti* di Ferrara stava affacciandosi alle stesse fatiche condividendo lo stesso mercato, quello degli infissi. L'idea iniziale era costituire una testa pensante, la *5elle*, che si sarebbe fatta carico di tutti gli adempimenti burocratici, avrebbe gestito gli acquisti e le forniture per conto dell'una o dell'altra coop e al tempo stesso avrebbe permesso ad entrambe le cooperative di rimanere operanti sul territorio. Così, la *3elle* presenta il concordato in continuità, e la *5elle* prende in affitto un ramo di azienda della *3elle*.

Siamo ancora in una fase in cui la situazione non

sembra così drammatica. In realtà questo progetto viene portato avanti fino a che ci si rende conto che la *3elle* non può più andare in concordato in continuità bensì in concordato liquidatorio o in liquidazione coatta amministrativa.

È così che l'idea di costituire una vera e propria cooperativa si concretizza.

3. La costituzione della nuova cooperativa: la *3elle*

La *3elleN* nasce il 19 dicembre del 2014 per opera di nove soci. Sarebbe tuttavia errato ritenere un tentativo fallito quello di costituire la *5elle*. La società veicolo, infatti, si è rivelata fondamentale. Negli anni più densi della crisi di *3elle*, si è fatta a carico degli obblighi verso il tribunale, per prendere poi in affitto il ramo d'azienda. Solo in un secondo momento, a partire dalla nascita della nuova cooperativa, *5elle* decide a quel punto di dirottare le risorse economiche di cui era stata dotata, un milione di euro, all'interno della nuova *3elle* divenendo socio sovventore della cooperativa stessa.

Sul finire del 2016, la *5elle* viene fusa in *Asscooper*, la società finanziaria di Legacoop Imola dalla quale era nata, portando a termine così il suo compito.

Dar vita ad un'operazione di WBO è tutt'altro che semplice e scontato. "Non è sempre detto che quando un'impresa cessa di vivere ci siano le condizioni per riprovarci con un'impresa più piccola- ricorda il presidente di Alleanza delle Cooperative di Imola- vi devono essere le condizioni di mercato, ci devono essere gli uomini che ci credono e le risorse che occorrono".

Ciò che accade in *3elle* è che ci si rende conto che ancora un pezzo di mercato che si riteneva salvabile esi-



steva e attorno a questa speranza si cercano di ricreare tutte quelle condizioni per far rinascere una nuova società.

In Regione, la Legacoop ha registrato, negli anni della crisi circa cento casi di WBO, ma di proposte ne sono arrivate più di cinquecento. Ciò significa che a quattrocento di queste è stato caldamente consigliato di lasciar perdere. Non è questione di preferenza personale verso l'una o l'altra impresa, ma è guardare alla proposta con concretezza.

Fare una selezione prima, tra le imprese che si propongono per costituirsi come nuova cooperativa permette di evitare i danni che potrebbero esserci in un secondo momento. Delle cento nuove cooperative, l'80% di queste è oggi ancora attivo. È necessario che esistano delle reali prospettive di successo.

È il presidente Borghi in prima persona, che si incarica di capire se tra i 260 lavoratori se ne possono trovare un'ottantina con i quali ripartire, sfruttando la legge Marcora che consentiva di richiedere in un'unica soluzione la propria mobilità e dirottarla all'interno della nuova cooperativa sotto forma di capitale sociale.

Se vogliamo trovare un criterio utilizzato nella formazione della nuova squadra di lavoratori, possiamo dire che è stato quello meritocratico. In realtà, per mettere in piedi una nuova azienda, ciò di cui si ha bisogno sono delle persone che siano in grado di far funzionare in macchinari ed eseguire quelle funzioni amministrative minime, il tutto per poter continuare l'attività con il minor numero di persone, cercando, almeno in un primo momento, di ridurre i costi. Ovviamente le persone volevano essere almeno sicure di avere un ammortizza-

tore sociale, perché in questo clima di crisi e di forti incertezze non era nemmeno così scontato poter ottenere quegli aiuti necessari.

Tra i lavoratori non sono tuttavia mancati coloro che hanno liberamente deciso di andare in mobilità, rifiutando qualsiasi proposta di continuità di lavoro all'interno della cooperativa.

Nella scelta dei lavoratori, l'essere soci, non ha rappresentato una discriminante, occorrevano persone capaci che ne avessero voglia, indipendentemente dal fatto di essere soci o meno.

È in questa fase, che l'aspetto umano risulta valorizzarsi. I lavoratori sono stati ascoltati uno ad uno con scrupolosità da parte del presidente, cercando di non fare preferenze ma semplicemente di massimizzare, per quanto possibile, l'interesse dei lavoratori e della nuova azienda che sarebbe dovuta ripartire con non poche difficoltà e un futuro incerto. L'accettazione del rischio da parte dei lavoratori, la forza di volontà, la fiducia nella possibilità di crescere, sono fattori di non poca importanza in queste operazioni di workers buyout. Sono tante le domande che i lavoratori si pongono, pensando a sé, alla futura situazione lavorativa, ma anche alla propria famiglia, ai progetti.

I lavoratori non sono da soli nell'affrontare queste scelte. Se è bene ricordare che esistono strumenti giuridici che supportano questo tipo di operazioni, e altresì doveroso ricordare la presenza di soggetti del movimento cooperativo che partecipano, senza i quali tutto diventerebbe molto più complicato. Si pensi alla Legacoop o alla CFI, e a tutte quelle persone che sono intervenute desiderose di supportare un'impresa parti-



colarmente valida nel nostro territorio. La *3elleN* deve la sua nascita al sostegno di Legacoop, nella persona di Domenico Olivieri che in primis ha avuto la premura di seguire il caso *3elle* e di CFI, tutti soci sovventori. La legge prevedeva che Legacoop e CFI sarebbero intervenuti in misura uguale a ciò che i soci avrebbero apportato in azienda. È così che la nuova cooperativa si costituisce con un capitale sociale di 3 milioni di euro (un milione per ogni parte).

Oggi la *3elleN* è già un esempio di come sia possibile ricominciare, ovviamente qualora vi siano le condizioni necessarie e sufficienti. Se nel 2008, la *3elle* era in grado di produrre all'incirca 150.000 porte annue, oggi ne produce 12.000. Sta orientando la produzione sul mercato della rivendita il cui incasso è più sicuro, nella cantieristica i pagamenti arrivano solamente in un secondo momento, nelle rivendite invece è prevista anche una caparra.

Il 2015 si era chiuso con un utile pari a 10 milioni di euro, il 2016 con un utile di 12 milioni. Vi è quindi un incremento da non sottovalutare.

Tuttavia, la cooperativa ha un futuro ancora tutto da sudare e da guadagnare. Come ricorda Domenico Olivieri- "il dizionario della lingua italiana è l'unico posto nel quale la parola successo viene prima della parola sudore".

La *3elle* conosce molto bene il significato di questa frase, sa che il futuro è ancora tutto in salita ma non mancano piccole soddisfazioni quotidiane e soprattutto la fiducia, il rapporto tra le persone che inevitabilmente si è andato a rafforzare.

Non esiste una realtà migliore di quella cooperativa

capace di essere esempio di fatica condivisa e di supporto reciproco. I lavoratori non sono numeri, bensì persone che tutte unite concorrono ad un bene infinitamente grande.

Ciò che emerge confrontandosi e dialogando con coloro che sono i vertici e i protagonisti di questo movimento all'interno della *3elle*, è la forte umanità. Per chi è abituato a pensare alla figura del presidente come colui che in giacca e cravatta si reca sul posto di lavoro con rigidità e freddezza, in *3elle* si deve ricredere. Prima ancora di essere presidenti o soci sono innanzitutto persone che hanno creduto, innanzitutto nel valore della cooperazione, prima ancora che nella *3elle* in particolare. Persone che con umiltà ammettono di aver tralasciato dei particolari, di non aver prestato una sufficiente attenzione, o di aver commesso persino degli errori. Ma è proprio questa consapevolezza che rende le persone grandi. Volendo riportare un aforisma potremmo dire che "non è nel non cadere che si riconosce la forza di una persona ma nella capacità di rialzarsi dopo la caduta" e la *3elle* ha dato ampia dimostrazione della capacità di risollevarsi.

4. Un cambio di mentalità per ripartire

Ciò che forse ha rappresentato il primo gradino di lancio per consentire alla *3elle* un nuovo inizio è stato il cambio di mentalità.

La crisi economica diffusasi nel mondo della cooperazione ha fatto maturare la consapevolezza che le imprese, anche se cooperative, sono tuttavia chiamate a stare sul mercato, fronteggiando quelle imprese private, che dispongono di maggiori anticorpi per riuscire a



resistere alle pressioni provenienti dalle imprese rivali. La 3elle non era abituata a compiere sforzi per raggiungere l'acquirente e per la prima volta si trova costretta farlo, il marchio 3elle fino ad allora era una garanzia per i serramenti.

Inoltre, disponeva di capitolati che le garantivano entrate consistenti. La ferocia somatizzazione di questa crisi così profonda, ha permesso, innanzitutto, alla 3elle di svegliarsi da quel torpore di autoreferenzialità, per rendersi conto che la situazione di agio non era più economicamente sostenibile. Il mondo di oggi aspira continuamente alla novità, ricerca la bellezza nei prodotti che deve essere sempre alimentata è garantita dalle imprese. Non si poteva più commettere l'errore di pensare che "come facciamo noi le cose, non le fa nessuno". Là fuori, c'è un mondo, c'è una concorrenza a volte spietata, che, se non contrastata è destinata a schiacciare le imprese rivali.

La politica del personale fino a quel momento adottata, si rivela così, esageratamente buonista, il dire "o ci salviamo tutti o non si salva nessuno" poteva risultare cautelativo nei confronti del dipendente ma non verso l'azienda, un'imprudenza questa, non da poco.

Lo stesso atteggiamento buonista si riscontrava nei confronti del cliente. La cooperativa aveva dei crediti a lunga gittata, portava a casa degli insoluti che non erano più gestibili. Pertanto, ben presto ci si trova a fare i conti con una gestione inefficiente incapace di accorgersi delle grandi carenze. La 3elle era rimasta statica nel tempo, era necessario cambiare il modello di azienda.

Tuttavia, non a tutti, soci compresi è data la prerogativa di saper dirigere, specie siamo di fronte ad un'im-

presa di circa trecento lavoratori. Era ormai una cooperativa incapace di stare al passo coi tempi, il mondo di oggi richiede un consiglio di amministrazione che non si limiti ad occupare una poltrona, ma un organo dinamico capace di apportare contributi significativi per garantire il futuro dell'azienda in questione. Fino ad allora l'errore più comune era il continuare a gestire ciascuno il proprio "orticello" convinti che il "si è sempre fatto così" fosse la strada più sicura per continuare anche nel mondo di oggi a far stare a galla un'impresa di tale portata.



Showroom

Mauro Balladelli, attuale presidente di 3elle, la cooperativa la conosce bene. Così come altri, ha fatto tutto



l'iter all'interno di essa. Ha cominciato a lavorare come operaio in officina, per poi diventare posatore revisoratore e disegnatore, ma è ben consapevole che un dirigente, per essere definito tale, debba avere un altro taglio. Un dirigente è colui che si alza durante l'assemblea dei soci per conoscere una realtà, a volte, volutamente nascosta dal Consiglio, è colui che non ha paura di proporre qualcosa che vada controcorrente, contro gli usi abituali. "Io sono stato sempre più consapevole di quanto la Belle stava ormai diventando un'impresa vecchia, incapace di reggere la competizione. L'operaio del 2016 all'interno di una cooperativa non può limitarsi a svolgere la propria mansione, deve fornire il suo importante contributo, socio o non socio che sia".

È questo il valore della cooperazione, ciascuno nel suo piccolo contribuisce con quella goccia d'acqua capace di generare un oceano. Il controllo della finanza non può, di conseguenza, limitarsi ad un semplice lavoro da ragioniere, così come era pensato e studiato fino agli anni 80. Oggi per garantire il futuro di un'azienda così grande, è necessario un punto di osservazione più ampio, dall'alto. Non sono una serie di conti in partita doppia a garantire la stabilità di un'azienda ma una serie di considerazioni quantitative e qualitative che permettono una comprensione profonda della realtà nella quale l'impresa è inserita.

Dal lato del cliente, invece, egli è colui che desidera essere conosciuto nei suoi gusti, nei suoi interessi.

La parola marketing all'interno della vecchia Belle era pura utopia, un termine non inserito nel vocabolario. Per la vecchia mentalità il marketing era cosa di poco conto, non interessante, in quanto non utile per

una cooperativa già ampiamente conosciuta e radicata sul territorio imolese e nazionale. Ma la crisi ha fatto sì che quelle domande inutili diventassero sempre più determinanti per il futuro dell'impresa, cosa desidera il cliente di 3elle? L'ufficio tecnico può progettare prodotti nuovi ma è compito dell'area Commerciale comunicare cosa occorre alla 3elle per vendere. Così- come ribadisce con grande convinzione e consapevolezza il Presidente-, "il padrone dell'azienda non è chi comanda, ma la signora Maria che compra". E oggi alla 3elle è chiesto di soddisfare le esigenze di questa ipotetica e fantomatica signora Maria, i cui gusti differiscono da quelli della signora Paola o Francesca. È questa la vera sfida per la 3elleN, un ritorno alle origini. Per quanto siamo lontani dalla bottega artigiana, non si pensa più, almeno per il momento alla grande produzione, ma alle esigenze delle singole famiglie che differiscono le une dalle altre.

All'atto della costituzione della nuova cooperativa ci si preoccupa innanzitutto di effettuare una buona ricerca di mercato, venendo meno quell'autoreferenzialità omicida per il futuro di 3elle. Se è indubbiamente vero che gli attuali soci di 3elleN provengono dalla ex cooperativa, gli uffici sono stati invasi da un'ondata di totale freschezza. Tutte persone nuove provenienti anche dal privato.

Non è un negare il valore della cooperazione, come a dire che nel mondo di oggi la cooperativa non è più economicamente sostenibile, i principi della cooperazione sono e restano validissimi. La 3elle ha peccato nel non riuscire a spiegare quel che era cooperativa e quel che sono i valori della cooperativa per convogliarli sul mercato privato.



Non si è più puntato sull'innovazione o sulla formazione. Ed è così che la 3elleN col desiderio di mantenere il saper fare ha dato inizio ad un processo di formazione interna per la multifunzionalità dei lavoratori. L'attuale operaio di 3elle è capace di portare avanti l'attività in quanto non più specializzato in una sola funzione, ma è capace di quella flessibilità che gli consente di ricoprire ruoli diversi adattandosi alle esigenze del momento. Se prima della crisi in officina vi lavoravano oltre duecento persone distribuite nei vari macchinari, dopo la crisi, si viene colpiti dall'enormità di capannoni semi vuoti dotati di macchinari immensi ai quali i dipendenti lavorano non costantemente, bensì ruotando di tanto in tanto tra le varie mansioni.

Il management invece, è stato completamente rinnovato. Chi si trova ai piani alti, sa bene che deve osservare e dare risposte a ciò che il mercato richiede. Il prodotto di 3elleN, oltre ad assolvere la sua funzione principale (apertura e chiusura di un ambiente tramite porte o finestre), deve rispondere al canone di bellezza proposto dai media ad un prezzo raggiungibile dalla maggior parte delle persone.

È possibile variare il prodotto e quindi il pregio, ma non il canone di bellezza che rimane il medesimo. È chiaro, che oggi la 3elle ha dovuto riadattare la sua capacità produttiva, in quanto oggi la produzione è inevitabilmente contenuta. Per realizzare una finestra occorrono oggi ventiquattro minuti è chiaro che inevitabilmente bisognerà fermarsi più spesso perché si produce a lotti singoli.

Impianto per la realizzazione delle finestre



Colui che sicuramente si è rivelato maggiormente influente nel determinare il futuro di 3elle è Maurizio Marguccio, attuale direttore generale della cooperativa definito dal presidente Balladelli, “un uomo di grande onestà intellettuale, una persona leale che non nasconde nulla, dotato di grande capacità e forza nel trascinare coinvolgere le persone, insegnando così a lavorare in modo diverso”. Egli proviene da un distaccamento Cefla e ha lavorato anche nel privato, la Fiat. Una persona al di fuori del movimento cooperativo che conosce bene il privato. Ed è proprio questo, che ha permesso a lui e ai suoi collaboratori di impostare un’azienda con i carismi del mercato.

Non si è pertanto limitato a fare leva sulla solidarietà tra cooperative che pure è esistita, Balladelli ricorda quanto senza la solidarietà dell’intero movimento cooperativo soprattutto del Territorio la 3elle oggi non



sarebbe a galla, ma Marguccio ha puntato gli occhi sul mercato privato. Ha contribuito significativamente ad efficientare l'azienda provvedendo a ridurre il costo delle materie prime riducendo i costi fissi di quattro o cinque punti percentuali. Ha subito notato la mancata collaborazione e comunicazione tra i diversi uffici della vecchia Belle e ha dato importanza alla formazione aprendo le porte a ragazzi giovani negli uffici.

Da sinistra il direttore generale Maurizio Marguccio e il presidente Mauro Ballardelli



È indubbiamente un duro compito far cambiare mentalità a chi lavora nella stessa impresa da più di vent'anni, il pericolo del "si è sempre fatto così" è dietro l'angolo. Con l'intento di concretizzare il principio di collaborazione tra cooperative, l'attuale direttore generale ha avuto la grande intuizione di entrare in con-

tatto con i vertici della ceramica di Imola. Normalmente chi acquista una casa nuova e sceglie i pavimenti pensa anche ai serramenti, entrambe le cooperative coinvolte avrebbero inevitabilmente potuto beneficiare di questa collaborazione.

Marguccio è ben consapevole del bellissimo brand del made in Italy. “La qualità delle porte e finestre italiane è ai massimi livelli mondiali non solo europei. Per riportare dei numeri, la porta standard in Italia è di 44 mm di spessore, la porta standard in Spagna di 36 mm di spessore, decisamente meno robusta!” Il problema ovviamente è che per esportare all'estero è necessario avere una grande attenzione verso i rivenditori, ma dal momento in cui la 3elle si è trovata costretta a ridurre il personale di due terzi, l'estero è venuto meno. Dall'inizio del concordato vi è stato un licenziamento collettivo, e in un periodo di ristrettezze economiche un operaio all'estero avrebbe comportato uno spreco di tempo e denaro. Si è preferito convogliare le risorse a disposizione in favore di manovre finalizzate a far ripartire l'azienda.



Impianto di asciugatura porte e finestre



Vi erano altre priorità, era innanzitutto necessario recuperare il mercato in Italia, in secondo luogo potenzia-

re le rivendite e in ultimo magari pensare di allargare gli orizzonti.

Marguccio, si è dimostrato un uomo di ampie vedute. Forse, non tutti coloro che provengono da un privato o da una grande impresa come la Cefla sarebbero stati disposti ad andare in soccorso di un'altra impresa in difficoltà. Ma alla domanda del perché l'hai fatto, cosa ti ha spinto a dare una mano alla 3elle, lui risponde di avere alti valori morali e che quando la cooperazione gli ha chiesto di dare un contributo per mantenere un pezzo importante della storia industriale di Imola non ha potuto fare a meno di accettare. Egli riconosce il grande valore della cooperazione, forse più di altri, più di coloro che sono sempre stati abituati a lavorare in cooperativa.

Se un'azienda privata iscritta a Confindustria va in default, Confindustria non mette a disposizione risorse economiche per salvare questa impresa. L'azienda si ritrova da sola. Una cooperativa, viceversa può fare leva sulla solidarietà, e non solo di una solidarietà che proviene dal centro, ma anche da quella del Territorio e questo, dà ancora più valore alla cooperazione. Forse bisognerebbe uscire dal mondo cooperativo, per rendersi conto una volta tornati di quanto valore disponga la cooperazione, un valore aggiunto, unico nel suo genere.

5. Una nuova alba all'orizzonte

Ogni storia di un'impresa che affronta un momento di crisi, lascia dietro di sé un malcontento generale, la rabbia di coloro che da anni lavorano all'interno di quella realtà. Ma se è vero che sconforto e rabbia sono



sentimenti umani, è anche vero che non permettono di aprire orizzonti nuovi, di vedere quel sole che anche se lontano e appena accennato, desidera sorgere. Maurizio Marguccio, insieme al presidente Balladelli e ad altri personaggi di spicco, in questa fase di rinascita della 3elleN, hanno intravisto questa prospettiva futura. Certamente cambiare le strutture di pensiero di dipendenti o ex soci è costata fatica, ma tutto questo ha portato a un bene.

Nel 2015, la 3elleN ha portato a casa un portafoglio ordini pari a 5 milioni, il 2016 è partito invece con un portafoglio del valore di 6 milioni, nel 2017 di 7 milioni di euro. Sono piccoli passi, gradino dopo gradino, che permettono di raggiungere una vetta, potremmo dire e sperare “piccoli passi per grandi risultati”. Sicuramente alla fine di questo percorso la 3elleN risulterà trasformata rispetto a ciò che è sempre stata, ma avrà un valore ancora più alto, sarà un’impresa ancora più attuale e viva.

Considerazioni conclusive

Siamo soliti pensare alla cooperazione come ad una forma di impresa dal volto umano. Quasi come, attraverso questa definizione, voler separare le imprese buone dalle cattive. Lo stesso Marguccio dichiara di essere voluto andare in soccorso della *Belle* in ragione degli alti valori morali che gli appartengono e per il desiderio di contribuire a mantenere un pezzo importante della storia industriale di Imola.

Questo è un aspetto indubbiamente vero. La cooperativa è l'espressione concreta e visibile della solidarietà, dei valori che fondano il vivere insieme.

Le prime cooperative furono create per ritrovare fiducia e stima in se stessi, negli altri e per ricostruire il senso dell'esistenza in un mondo che stava cambiando con estrema rapidità. La Cooperazione fu dunque il catalizzatore di risorse che rischiavano di frammentarsi e disperdersi irrimediabilmente. Un mondo che anteponeva il denaro all'uomo, il capitale al lavoro.

La sfida, tuttavia, sembra essere, ad oggi, quella di coniugare l'efficienza imprenditoriale ed i valori della socialità, di generare organizzazioni competitive garantendo però il diritto alla partecipazione dei soci. La Cooperazione non va vista come "terza via" tra capitalismo e statalismo, ma come risposta avanzata di democrazia economica, di sviluppo sostenibile, legato al territorio, basato sui valori e sulla dignità dell'uomo, pure all'interno di un'economia di mercato. Un'economia che non si accontenta del guadagno immediato, della massimizzazione dei profitti dei pochi a scapito dei molti, ma



guarda alle generazioni future, accantonando gli utili nei fondi di riserva indivisibili che si trasmettono di generazione in generazione.

Le cooperative sono imprese che stanno a tutti gli effetti sul mercato, ma con competenze distintive e con logiche diverse. La Cooperazione può essere ancora uno strumento efficace per padroneggiare il cambiamento. Se confrontiamo i cambiamenti economici e sociali del secolo scorso con quelli di oggi ci accorgiamo di come il contesto sia profondamente mutato, ma come i bisogni superiori di socialità, di stima e di senso sono ancora fortemente presenti.

Oggi chi si trova ai vertici della nuova *3elle* non ha paura di ammettere i propri errori, ed è questa consapevolezza che li rende innanzitutto uomini prima ancora di essere presidenti, vicepresidenti, direttori generali o soci.

Alla vecchia *3elle* è mancato in un primo momento il coraggio di compiere mosse azzardate ma coraggiose, ha tentato invece di portare avanti una realtà aziendale inconciliabile con il mondo moderno, correndo il rischio di “imbarcare acqua” da tutte le parti, facendo affondare la nave intera.

Il vero cambio di rotta, è stato possibile grazie ad un cambio di mentalità, che ha permesso di aprire gli occhi e scoprire orizzonti diversi, inaspettati. Un nuovo sguardo sul mondo, attraverso il quale poter accorgersi innanzitutto di non essere soli, e quindi della solidarietà del territorio e in un secondo momento, della presenza di una minaccia costante data da altre realtà economiche fortemente competitive. Fino ad allora, forse, vi erano stati rattoppi temporanei che mai avrebbe-

ro permesso il galleggiamento definitivo. Da lì, il vero passo in avanti. Da lì il desiderio di novità, di riformare la vecchia cooperativa e darle un volto nuovo, rinnovato e fresco. Da lì, la consapevolezza che quella “maledetta-benedetta” crisi, poneva semplicemente la *3elle* davanti ad una scelta, proprio così come suggerisce l’etimologia del termine. Una scelta che se intrapresa con determinazione avrebbe permesso alla nave di approdare in terre inesplorate.

E così è stato. La *3elleN* pur avendo conservato la tradizione, la cura e la qualità dei prodotti, ha cambiato immagine, ha trovato, una forza inaspettata. Oggi, a differenza di quanto avveniva in passato, il futuro è sempre molto incerto. Ogni scelta intrapresa è un tentativo di crescita, niente è dato per certo, tutto sembra azzardato. Ma quando c’è la collaborazione tra più enti e persone, pare possibile riuscire ad affrontare l’avvenire, con meno paura.

Perché in fondo ciò che più di qualsiasi cosa frena l’uomo, è la paura. È la paura che impedisce all’uomo di compiere passi decisivi; nel privato così come sul lavoro.

Forse, se volessimo trovare la ragione per cui la cooperazione più di altre forme di impresa resiste alla crisi, potremmo dire che ciò è possibile grazie alla sua capacità di “fare rete”. Dal 2008 ad oggi, sono tante le imprese che hanno dovuto fronteggiare la crisi. Tutte hanno avuto paura, nessuna si è data per vinta, tutte hanno provato a “stare a galla”, ma c’è differenza tra provarci da soli o con l’aiuto di qualcun altro.

La cooperazione è più forte in tempi di crisi, perché risponde alla paura che si cela nell’uomo. Cos’è che



spesso ci impedisce di spiccare il volo? La paura. Ed è lì che agisce la cooperazione.

Ho sentito Marguccio definire Domenico Olivieri, (presidente di Alleanza delle Cooperative, ex presidente Sacmi ed altro) semplicemente “padre”. Una persona che ha dato anima e corpo per aiutare la *3elle* in un periodo così difficile.

Forse oggi, nel 2017, guardiamo al futuro cercando di rinnovare ma al tempo stesso non vogliamo perdere quelle certezze che ci fanno sentire accompagnati, guidati nel compiere scelte decisive, proprio così come fa un padre col figlio. Potrebbe sembrare paradossale paragonare l’esperienza di vita personale con una realtà aziendale, ma è forse ancora più paradossale non farlo. È quando ci discostiamo dalla nostra umanità che si commettono i più grossi sbagli, la storia ce lo insegna da sempre.

La *3elleN* ha avuto il coraggio di guardare avanti e compiere importanti passi senza tuttavia rinnegare i valori fondanti della cooperazione, e nello specifico di quella cooperativa che nasceva nel 1908. Ha così potuto rafforzare i propri “credo” rendendoli semplicemente più attuali e in grado di fronteggiare una realtà competitiva come quella nella quale ci troviamo noi oggi.

Il vero successo consiste quindi, nel fronteggiare con coraggio la crisi, trovare da essa lo spunto e le intuizioni per migliorarsi, senza mai dimenticare i valori che hanno dato origine all’impresa, capaci, tuttavia, di renderla ancora più bella. È solo così, che ciò che appare come una maledizione può tramutarsi in benedizione, e questo solo se guardiamo la stessa cosa con un’ottica diversa, più positiva.

Stefano Zamagni, noto studioso della cooperazione, tempo fa chiuse un suo intervento riportando le parole di Giovannino Guareschi che ben si addicono a conclusione del lavoro di ricerca.

“Nelle situazioni di crisi e di difficoltà bisogna fare ciò che fa il contadino quando il fiume travolge gli argini e invade i campi. Bisogna salvare il seme. Quando il fiume sarà rientrato nel suo alveo la terra riemergerà e il sole l’asciugherà. Se il contadino avrà salvato il seme potrà gettarlo sulla terra resa ancora più fertile dal limo del fiume e il seme fruttificherà e le spighe turgide e dorate daranno agli uomini pane, vita e speranza.” (Giovannino Guareschi).



Nota metodologica

La presente ricerca: “Le imprese cooperative: Quali fattori e caratteri distintivi preservano il sistema cooperativo nei momenti di crisi economica?” è stata svolta tra settembre 2016 e marzo 2017, con l’obiettivo di studiare come la cooperazione a differenza delle altre forme di impresa sia capace di offrire migliori e più efficaci risposte per contrastare la crisi economica.

Data la vastità della tematica, si è innanzitutto cercato di individuare un aspetto da trattare, che permettesse di sviluppare la materia proposta focalizzandosi sul territorio imolese, cuore del sistema cooperativo italiano.

La ricerca si è sviluppata nel modo seguente:

1. Raccolta di informazioni generali relative al funzionamento del sistema cooperativo;
2. Individuazione di un tema centrale oggetto dell’analisi, ovvero il caso di WBO all’interno della *3elle* di Imola;
3. Raccolta di materiale informativo relativo alla storia della cooperativa;
4. Predisposizione di questionari, tracce da seguire durante le interviste ai diversi protagonisti della *3elle*, al fine di conoscere le vicissitudini che hanno permesso la resilienza di una cooperativa storica del territorio imolese;
5. Considerazioni conclusive relative all’esperienza di WBO a Imola.

Dopo aver definito l’obiettivo della ricerca, ovvero,



lo studio di un caso di WBO particolarmente emblematico che ha saputo distinguersi nell'intero territorio nazionale, si è pensato di procedere definendo un quadro nel quale poter inserire tale caso. Ovvero, è risultato essenziale analizzare alcuni concetti chiave della cooperazione per poter meglio indagare le ragioni di una maggiore resilienza in tempo di crisi, per poter poi introdurre il fenomeno attuale dei *Workers Buyout*.

Da settembre a novembre si sono raccolti dati e informazioni relativi al sistema cooperativo. In particolare ci si è concentrati sui principi cooperativi e sul ruolo che la cooperazione ha svolto nel corso della storia contrastando un sistema capitalista teso alla pura e semplice massimizzazione del profitto. Per assolvere tale compito, si sono consultati materiali aggiornati on-line estrapolando dati che confermassero le maggiori risorse in capo alla cooperazione finalizzate a contrastare la crisi economica.

Da novembre a dicembre ci si è poi dedicati allo studio della storia della *3elle*, cooperativa storica del territorio imolese costituita nel 1908. Fondamentale a tal fine si è rivelata la lettura di un libro, pubblicato in occasione dei 100 anni, in cui compare una dettagliata descrizione delle principali tappe che hanno permesso alla *3elle* di diventare una solida cooperativa senza eguali, una garanzia di qualità e pregio dei loro prodotti: i serramenti.

Il libro, ha rappresentato il punto di partenza dal quale poter impostare domande da rivolgere ai protagonisti del cambiamento avvenuto in *3elle*. Nel leggerlo, infatti, è risultato spontaneo domandarsi le ragioni di un crollo così drammatico determinato dalla crisi

economica a partire dal 2008, proprio l'anno in cui, si festeggiavano con grande entusiasmo i 100 anni di attività.

Le interviste avvenute tra gennaio e febbraio, hanno facilitato la ricostruzione degli eventi che hanno visto il coinvolgimento della *3elle*. Ci si è in un primo momento rivolti al presidente di Alleanza delle Cooperative, Domenico Olivieri, grazie al suo contributo è stato possibile inquadrare la situazione, dal punto di osservazione di chi conosce la cooperativa, conosce i fatti, e le persone. Una sorta di narratore che ha permesso di tracciare il filo rosso della ricerca. È dai dialoghi con lui che sono nati gli spunti sul come procedere con il lavoro. Un narratore, tuttavia, non freddo e distaccato, ma appassionato, coinvolto nelle vicende e questo ha contribuito a dare un valore aggiunto all'elaborato, che non voleva essere una semplice, fredda relazione.

L'intervista a Tiziano Borghi, ex presidente di *3elle* negli anni della crisi, ha seguito l'intervista ad Olivieri. Grazie alle sue parole è stato possibile, conoscere più in profondità cosa è accaduto in quegli anni così drammatici. Un'intervista toccante, che ha fatto emergere una persona umile, che più volte ha ammesso i propri errori ma al tempo stesso ha evidenziato come quella del 2008 fosse una crisi di portata epocale. Per chiunque gestire la cooperativa in quel periodo non sarebbe risultato facile.

Da Tiziano Borghi, ex presidente, si è passati ad intervistare l'attuale presidente Mauro Ballardelli e l'attuale direttore generale Maurizio Marguccio. Entrambe persone interessantissime, che hanno permesso di riguardare alla *3elle* con uno sguardo sul futuro. L'inten-



to, infatti, di queste due ultime interviste è stato quello di abbandonare il passato, imparando da esso e guardare in avanti, vedere per la prima volta non “cosa non si è fatto” ma piuttosto “cosa si farà”.

Una prospettiva, nuova, diversa e sicuramente positiva. Grazie alla disponibilità di Maurizio Marguccio mi è stato possibile vedere l’officina, mi ha fatto da guida passando da un macchinario all’altro, spiegandomi il funzionamento nelle diverse fasi di produzione, con una passione paragonabile a quella della più specializzata guida turistica nelle più belle città italiane. Ho colto dalle sue descrizioni, come ciò che mi raccontava lo appassionava, ho colto, il profondo rispetto verso gli operai che man mano incontravamo nel nostro percorso “turistico”, uno scambio di saluti, di battute e di sorrisi. Nulla mi è passato inosservato, ogni gesto, ogni premura ha risollevato in me la consapevolezza che dietro ad una grande impresa vi sono grandi personaggi, o meglio persone in grado di condurre, guidare e consigliare.

Le interviste sono state effettuate grazie all’ausilio di un registratore. Solo in un secondo momento, sono state trascritte e si è cercato di estrapolare da esse tutto ciò che potesse servire per ricostruire la storia della *3elle* negli ultimi tormentati anni. I dialoghi con i protagonisti, hanno rappresentato il perno centrale attorno al quale poter scrivere l’esperienza della cooperativa, era mio intento principale, infatti, quello di descrivere gli eventi partendo dal punto di vista di chi ha vissuto quelle vicende. La consultazione dei testi, della documentazione on-line per quanto fondamentale non doveva sovrastare le testimonianze. E così è stato. Specie

nella seconda parte della ricerca si è cercato di lasciare ampio spazio alla narrazione degli eventi grazie al punto di osservazione di chi li ha vissuti in prima persona. La raccolta di materiale informativo in forma cartacea o digitale ha semplicemente arricchito e reso più tecnici alcuni passaggi ritenuti importanti.

La stesura della ricerca è avvenuta man mano che si raccoglievano informazioni o interviste, al fine di riportare non solo l'oggettività delle vicende ma anche gli stati d'animo e le impressioni, elementi imprescindibili per evitare uno stile freddo eccessivamente distaccato.

Le conclusioni e la nota metodologica hanno chiuso il lavoro di ricerca.

Si riportano di seguito, le tracce delle domande effettuate nelle interviste.



TRACCIA n. 1 – Il presidente di ACI Imola e Tiziano Borghi (ex presidente di 3elle)

Domanda 1) *In occasione dei 100 anni di attività della cooperativa, è stato scritto un libro che riporta con meticolosità le vicende che hanno coinvolto la 3elle, descrivendo gli insuccessi ma mettendo soprattutto in luce le grandi qualità di un'impresa che opera in Italia ma anche all'estero. La 3elle finisce per acquisire negli anni un prestigio enorme tanto da diventare sponsor ufficiale del Ferrari Challenge Trofeo Pirelli e della Coppa Placci nel 2005.*

Cos'è accaduto in sintesi dal 2008 ad oggi? Quale meccanismo ha messo in crisi una delle cooperative più solide del territorio?

Domanda 2) *Quali le ragioni per cui altre importanti imprese cooperative o private del territorio, veri colossi, sono fallite cessando l'attività e quali invece le ragioni per cui la 3elle è riuscita a rialzarsi?*

Domanda 3) *La 3elle, rappresenta il primo caso di WBO nato da un'impresa già cooperativa, a differenza di quelle realtà nelle quali un'impresa privata si trasforma in impresa cooperativa. Perché comunque, ad essere privilegiata in questo tipo di operazione è la forma cooperativa di impresa? Qual è il valore aggiunto della cooperazione?*

Quanto è davvero presente la solidarietà? (Ad esempio negli anni '80, la 3elle diede prova di forte solidarietà intervenendo a sostegno delle consorelle, ad esempio della cooperativa Cima della quale assunse 12 dipendenti). È questo un fattore mancante nelle altre imprese private?

Domanda 4) *Quali sono state le tappe - giuridicamente parlando - che la vecchia 3elle ha dovuto affrontare prima di costituirsi come 3elleN?*

Domanda 5) *I lavoratori della 3elleN sono ex soci o semplici dipendenti della 3elle?*

Domanda 6) *Chi sono i protagonisti della trasformazione avvenuta? È davvero stato un movimento partito dal basso? Quanto è contata la forza di volontà dei singoli lavoratori nella decisione di costituire la 3elleN?*

Domanda 7) *Quando l'attività è ripresa, quale orientamento ha preso la produzione? Su cosa si è lanciata? E in termini di fatturato quanto è cambiato?*

Domanda 8) *Quanto ha pesato la chiusura di Cesi, per la 3 elle e per l'intero settore cooperativo nel ramo edilizia?*

Domanda 9) *Il caso di 3elle può essere da esempio ad altre imprese private o cooperative? Se sì, In che modo?*

Domanda 10) *Come si presenta la situazione di 3elleN dalla sua costituzione ad oggi? Ha davvero un futuro davanti?*

Domanda 11) *L'articolo 45 della nostra Costituzione recita così: "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".*

Quale valore viene attribuito in generale oggi alla cooperazione? Pensa che dovrebbe esserci un riconoscimento maggiore da parte delle istituzioni pubbliche? Si pensi anche alla legge delega 366/2001 che dall'intero sistema cooperativo è stata percepita come una grande ingiustizia.



TRACCIA n.2- Intervista al presidente Balladelli e al direttore generale Marguccio

Domanda 1) La 3 elle sta ancora attraversando un periodo di crisi, quali sono i primi passi che la 3elleN ha compiuto dal dicembre del 2014, anno in cui si costituisce?

Domanda 2) Ho avuto modo di leggere il libro pubblicato in seguito alla festa dei 100 anni di attività nel quale ripercorrendo le principali tappe storiche, citando i periodi di crisi vengono riportati casi in cui la 3elle si è saputa adattare alle richieste del mercato. Si pensi ai tempi di guerra le baracche in legno per i soldati. Pensando al mercato attuale c'è l'intenzione di diversificare il prodotto?

Domanda 3) Un aspetto che viene sottolineato nel libro è l'importanza della formazione. La cooperativa nasce con il grande intento di assorbire coloro che uscivano dalle scuole alberghetti... Cosa è cambiato dopo la crisi?... La 3 elle investe attualmente in formazione dei lavoratori?

Domanda 4) La 3elle fa ricerca interna o si affida a consulenti esterni?

Domanda 5) Data la situazione di crisi che purtroppo si sta protraendo viene fatta ricerca di mercato per studiare la situazione attuale?

Domanda 6) Cos'è cambiato oggi in 3elle rispetto relativamente al rapporto tra lavoratori e dirigenza?

Domanda 7) In termini di fatturato quanto oggi è cambiato in 3elle? Nel 2008 si registra all'incirca 74 milioni di fatturato...E quali sono le prospettive future da un punto di vista economico?

Domanda 8) Ha preso parte alle operazioni di workers buyout? Ovvero ha avuto un ruolo attivo nel momento in cui la 3 elle ha presentato la domanda di concordato liquidatorio? Qual è la sua opinione in merito alle operazioni di workers buyout?

Domanda 9) Rivolgo a voi la domanda della mia ricerca: “Le imprese cooperative; quali fattori e caratteri distintivi preservano il sistema cooperativo nei momenti di crisi economica?” Pensa che la cooperazione sia in grado di offrire, e in questo caso abbia offerto davvero una risposta positiva alla crisi?

Domanda 10) Pensa realmente che la cooperazione detenga un valore aggiunto rispetto alle imprese di capitali?



Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro hanno contribuito alla stesura di questa ricerca.

Innanzitutto Everardo Minardi, presidente della Fondazione Giovanni dalle fabbriche, con il quale ho potuto confrontarmi fin da subito per scegliere l'argomento da trattare.

Il professor Andrea Bassi, per avermi affiancato e aiutato ad impostare il lavoro.

Sentitamente ringrazio Domenico Olivieri, presidente di Alleanza delle Cooperative di Imola, per la piena disponibilità e il tempo a me dedicato, per la passione che mostra quotidianamente verso il proprio lavoro e per la gentilezza nel trasmettermi informazioni relative al caso trattato.

Ringrazio di cuore tutti coloro che ho avuto modo di intervistare per conoscere e approfondire il caso della 3elle di Imola; a partire dall'ex presidente Tiziano Borghi, il presidente attuale Mauro Balladelli e il Direttore Generale Maurizio Marguccio.

Non dimenticherò la disponibilità, la semplicità e la loro grandezza d'animo. Le lunghe e piacevoli conversazioni hanno messo in luce delle persone, prima ancora dei personaggi, protagoniste di un cambiamento che ha portato alla rinascita di un'importante impresa cooperativa del territorio imolese, oggi ancora più solida e viva che mai.



Bibliografia

ARISTOTELE (1979), *Etica Nicomachea*, Rusconi, Milano.

BIRCHALL J., KETILSON L. H. (2009), *Resilienza del modello cooperativo di impresa in tempi di crisi*, Ed. Homeless Book, Faenza.

BORZAGA C. (a cura di) (2015), *Economia Cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, "Terzo rapporto Euricse", Euricse, Trento.

BRUNI L., ZAMAGNI S., (2008), *Il prezzo della gratuità. Passi di vocazione*, Città Nuova Editrice, Roma.

CASADIO Q. (2008), *Imola 1908, si apre una storia. Da La Lavorazione del Legno alla 3elle*, Ed. La Mandragora, Imola.

CFI - Cooperazione Finanza Impresa (2016), *"L'Italia che ce la fa 1986 - 2016, Trent'anni di attività a sostegno dell'occupazione e della nascita di nuove imprese"*. (A cura di) Bernadini A., Viola A., Lilli M., Esposito I.

COOPFOND (2013), *Incontro con i partecipanti al master di secondo livello sull'impresa cooperativa*, Linee generali dell'attività di Coopfond, Roma, 30 ottobre 2013.

CONFCOOPERATIVE, *Workers buyout - ovvero la Cooperativa per salvare l'impresa*, in "Strumenti" n. 4, Concooperative, Roma.

FERRARO M. (2015), *I workers buyout in Italia: da lavoratori ad imprenditori*, Tesi di Laurea, Università di Padova.

LAMPACRESCIA S. (2016), *Il sistema cooperativo. Attualità e prospettive in un contesto di crisi. L'esperienza del Gruppo Cooperlat-Trevalli*, Franco Angeli, Milano.



LANZAVECCHIA, A., D'AURIZIO L., (2013), *Crisi di impresa e workers buyout: quando salvare il lavoro non basta*, in "Contabilità, finanza e controllo", n. 11, pp. 26-33.

LATOUCHE S. (2011), *Come si esce dalla società dei consumi*, Bollati Boringhieri, Torino, pp. 110 e 165.

LEGACOOOP (2013), *Coopfond punta sui Workers buy out. La risposta cooperativa ai danni della crisi*, in "Legacoop informazioni", Anno XXIV - N. 29 - 19 luglio 2013.

MILL J. S. (1953), *Principi di economia politica*, Utet, Milano.

PANCAMO M., SATTIN F. (2005), *Employee Buy Out, i dipendenti partecipano all'azionariato dell'impresa*, in "Amministrazione & Finanza", fascicolo n. 15/17, p. III

SALVATORI G. (2012), *La cooperazione ai tempi della crisi*, in "Euricse Working Paper", N. 037/12.

SIMONE M.G. (2013), *Consumo e crisi economica. Rivoluzioni esistenziali e prospettive educative*, Ed. Guida, Napoli.

TOIA P. (2012), *Modello cooperativo; una soluzione per salvare le imprese dal fallimento*, Rapporto Toia approvato con risoluzione: "Il contributo delle cooperative al superamento della crisi", Unione Europea, Bruxelles.

VIETA M., DEPEDRI S. (2015), *Le imprese recuperate in Italia*, in BORZAGA C. (a cura di), *Economia Cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo rapporto Euricse, Euricse, Trento, pp. 220-244.

ZAMAGNI S. (2012), intervista in occasione dell'iniziativa promossa dall'Alleanza delle cooperative italiane a Imola intitolata "Tempo di cooperazione - 7 settimane x 7 principi" avvenuta dal 29 agosto al 13 ottobre 2012.

<http://www.cooperativeimolesi.it/documenti/principio1.pdf>

ZAMAGNI S. (2014), intervento in occasione dell'incontro dal titolo "Dal seme al cibo. Il valore aggiunto della Cooperazione".

<http://www.csvemiliaromagna.it/2014/02/stefano-zamagni-il-potere-della-cooperazione-sociale/>

Sitografia

www.unicoop.it, *I principi della cooperazione*

www.mysolutionpost.it (2014) *La società cooperativa per la risoluzione della crisi: Workers buy out (WbO)*

www.glistatigenerali.com (2015) *I lavoratori son diventati padroni: così sono rinate le ceramiche Greslab*

www.ilsole24ore.it (2014), *Il Workers Buy-Out: i dipendenti salvano l'azienda*

www.cfi.it

www.euricse.eu/it (2015), *Le nuove cooperative di produzione e lavoro e il fenomeno del workers buyout,*



