

PRASSI COOPERATIVE

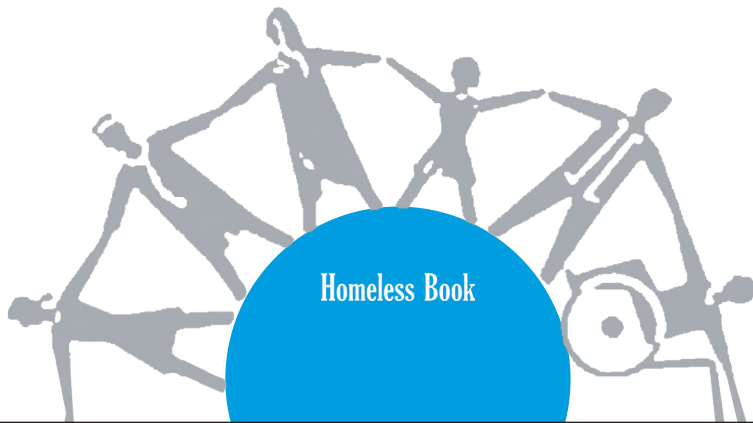
30

WORKERS BUYOUT:

IMPRESE IN CRISI “RIGENERATE” DAI LAVORATORI

Casi di studio
sulla sostenibilità
delle esperienze vissute
nel sistema cooperativo
della Romagna

Francesca Coveri



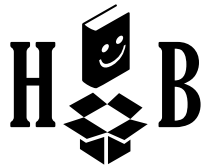
Homeless Book

Francesca Coveri

**Workers buyout:
imprese in crisi
“rigenerate” dai lavoratori**

*Casi di studio sulla sostenibilità
delle esperienze vissute
nel sistema cooperativo della Romagna*

Collana Prassi Cooperative n°30



La ricerca è stata realizzata grazie
all'impegno e al contributo
della Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS
e de La BCC Credito Cooperativo ravennate
forlivese e imolese



www.dallefabbriche-multifor.it



www.labcc.it

Workers buyout: imprese in crisi “rigenerate” dai lavoratori

*Casi di studio sulla sostenibilità delle esperienze vissute
nel sistema cooperativo della Romagna*

© 2023 Homeless Book®
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-353-9 (brossura)
978-88-3276-362-1 (eBook)

Stampato in novembre 2023
presso Modulgrafica Forlivese Spa, Forlì

Indice

Prefazione

di Mauro Frangi - Presidente CFI, Cooperazione Finanza Impresa Soc. Coop.	5
--	---

1. La Cooperazione 11

1.1 Strumento di Economia Sociale	13
1.2 Le BCC e la Romagna	17
1.3 Confcooperative	19

2. Workers Buyout 21

2.1 Politica attiva del lavoro	22
2.2 Il processo di Rigenerazione	25
2.3 I padri del WBO: Denis Merloni	31
• TESTIMONIANZA PIERPAOLO BARONI Confcooperative, referente nazionale Wbo	32
• INTERVISTA MASSIMO BULBI Consigliere regionale Emilia Romagna	32
• TESTIMONIANZA UIL CESENA	34

3. Scheletro regolamentare 37

3.1 Legge Marcora (1985) - Legge 49/85	37
3.2 Nuova Marcora '14	39
3.3 DM '21 - In sostituzione al DM del 2014	40

4. Fonti di finanziamento 43

• Debrief tecnico	43
4.1 Ingegneria del capitale e finanza iniziale	51

5. Rigenerazione in Romagna	55
5.1 Casi studio	55
• Agathis	56
• Happiness	58
• Forlì Ambiente Soc. Coop.	61
• SCS	64
• SIEM	66
• SOLES TECH	68
• RAVIPLAST	72
5.2 Inferenza qualitativa	75
6. Analisi quantitativa	81
6.1 Metodologia e costruzione data-set	81
6.2. Statistiche descrittive	83
6.3 Modello	94
6.4 Valutazione empirica	98
7. Psicologia e Pedagogia del WBO	101
8. Considerazioni finali	
Maurizio Gardini,	
Presidente Nazionale Confcooperative e FondoSviluppo	103
<i>“I workers buyout cooperativi”</i>	103
Omaggio	
Alluvione di Maggio 2023	
che ha colpito il territorio romagnolo	107
CAB Ter-Ra	107
Fonti	111
Sitografia	114
Fonti database	115
Software statistici/econometrici utilizzati	115
Ringraziamenti	116

Prefazione

**di Mauro Frangi - Presidente CFI,
Cooperazione Finanza Impresa Soc. Coop.**

Il volume - realizzato congiuntamente da Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS e Confcooperative Romagna con il contributo de La BCC - costituisce una testimonianza preziosa sul contributo delle "imprese rigenerate dai lavoratori" attraverso lo strumento cooperativo allo sviluppo economico e sociale del Paese e alla tenuta dei livelli occupazionali.

Una testimonianza preziosa perché non si limita a raccontare "dall'esterno" un fenomeno, le modalità per realizzarlo, le leggi e gli strumenti finanziari che ne garantiscono il supporto, ma perché da direttamente voce a molti dei protagonisti che sul territorio romagnolo, da anni, con passione e competenza, contribuiscono alla sua diffusione e al suo successo. Un "racconto" che vede come primi protagonisti, giustamente, i soci lavoratori di sette esperienze cooperative romagnole di successo: persone che hanno scelto di raccogliere la sfida di "rigenerare" la propria impresa in crisi, che si sono messe in gioco da protagonisti, che hanno trasformato la crisi in un'impresa competitiva e di successo.

Era a persone come loro che pensava Giovanni "Albertino" Marcora quando ha concepito la Legge, promulgata nel 1985, dopo la sua prematura scomparsa, che ha dato impulso nel nostro Paese al fenomeno raccontato in questo volume.

Una Legge che Marcora concepisce da Ministro dell'Industria, nel biennio 1981-82, in un'Italia che attraversava un periodo di forte trasformazione, di profonda crisi industriale ed occupazionale, di rilevanti tensioni sociali.

Quando le crisi distruggono tanti posti di lavoro lo Stato è chiamato a investire risorse ingenti per assistere le persone in difficoltà. Ed è giusto che lo faccia.

Ma tutti sappiamo che questi interventi non rimuovono mai le cause delle crisi. Nella migliore delle ipotesi le diluiscono nel tempo.

E, allora, il dilemma cui si trova di fronte la politica è sempre lo stesso. Da una parte ci sono i costi che la collettività deve assumersi per attuare le necessarie politiche assistenziali; dall'altra l'opportunità di concentrare le risorse pubbliche nella rigenerazione della base produttiva e nel sostegno allo sviluppo.

La "Legge Marcora" è, anzitutto, una soluzione originale e innovativa a questo dilemma. Nasce dalla volontà di non assistere passivamente ai processi di crisi in atto, alla distruzione della base produttiva del nostro sistema imprenditoriale, di non limitarsi a garantire supporto e sostegno alle persone in difficoltà.

La soluzione del dilemma che la "Legge Marcora" offre è quella di investire e scommettere sulla responsabilità e sulle competenze, individuali e di gruppo, dei lavoratori coinvolti dalle crisi.

Offrendo a quei lavoratori un messaggio forte ed un impegno chiaro: se deciderete di provarci, se cercherete di far ripartire le vostre imprese in difficoltà per errori di gestione o per problemi finanziari, lo Stato sarà al vostro fianco.



Mettendo in campo le risorse finanziarie necessarie a moltiplicare l'investimento dei lavoratori, per aiutarli a rendere le imprese "rigenerate" imprese sostenibili e competitive.

Perché questa sfida fosse possibile, "Albertino" Marcora individuò il modello cooperativo come lo strumento più efficace, la risposta migliore per coniugare responsabilità individuale, efficacia imprenditoriale, protagonismo dei lavoratori, partecipazione e democrazia economica.

Chiamando il movimento cooperativo ad accompagnare i lavoratori che decidono di "provarci", sollecitandolo a contribuire a dare solidità imprenditoriale ai loro progetti, chiedendogli di essere il soggetto deputato a selezionare gli interventi davvero meritevoli del sostegno dello Stato.

Così la "Legge Marcora" è diventata la legge che più di ogni altra ha saputo interpretare e tradurre in concreto il riconoscimento "della funzione sociale della cooperazione", sancito dall'articolo 45 della nostra Carta costituzionale.

A quasi 40 anni dalla sua approvazione il volume ci restituisce tutta l'attualità della "Legge Marcora" come efficace strumento di "politica attiva del lavoro" il cui successo è insieme frutto della scelta e dell'azione dello Stato, della valorizzazione e responsabilizzazione dei corpi intermedi, del protagonismo individuale dei lavoratori interessati, della responsabilità collettiva che la scelta del modello cooperativo comporta.

Un modello di impresa che consente a tutti di diventare imprenditori di sé stessi, ma a nessuno consente di diventarne "il padrone"; un'impresa in cui ogni te-

sta “conta uno” e il cui successo è affidato all’impegno personale e alla coesione di gruppo di tutte le persone direttamente coinvolte.

In questi anni, da casi isolati, quasi eroici e emblematici, le imprese “rigenerate dai lavoratori” si sono sempre più affermate come strumento possibile di risoluzione delle situazioni di crisi delle PMI. Si sono moltiplicate le situazioni nelle quali un’impresa cooperativa di proprietà dei lavoratori ha rappresentato la migliore risposta possibile.

Da anomalia, i “*workers buyout*” sono diventati opportunità per molti.

Limitando lo sguardo agli anni dopo la grande crisi del 2008, CFI - “Cooperazione Finanza Impresa”, la società finanziaria, partecipata dal Ministero delle imprese e del made in Italy, che costituisce oggi l’unico soggetto deputato all’attuazione della “Legge Marcora” - ha accompagnato, dal 2012 ad oggi, ben 95 imprese e oltre 2.500 soci lavoratori coinvolti in esse.

Per ben l’85% dei casi, si tratta di esperienze di successo. Imprese che dalla loro nascita - nonostante il contraccolpo negativo degli anni della pandemia - hanno incrementato l’occupazione di oltre il 25% e il volume della produzione di oltre il 90%.

Investimenti pubblici - che si sono affiancati a quelli dei lavoratori e dei Fondi Mutualistici cooperativi - per poco meno di 50 milioni; meno di 12mila euro per ogni posto di lavoro “rigenerato”.

Non solo le risorse che lo Stato ha apportato nel 2001 al capitale sociale di CFI sono ancora tutte integralmente disponibili, ma l’attività delle imprese “rigenerate” ha determinato per le casse pubbliche - attraverso le



imposte e i contributi previdenziali pagati dalle imprese e il risparmio negli ammortizzatori sociali - un ritorno positivo pari a quasi 8 volte le risorse pubbliche investite.

Il contesto nel quale viviamo - anche in un territorio "ricco" come la Romagna - ci ricorda ogni giorno che il lavoro e l'impresa sono l'unico fondamento per generare benessere delle persone, inclusione e coesione sociale, ricchezza.

Sono questi gli obiettivi prioritari a cui dovrebbero essere indirizzate le politiche e le risorse pubbliche.

Per queste ragioni è bene che - con la pubblicazione di volumi come questo - venga riproposta a tutti l'esperienza delle "imprese rigenerate dai lavoratori" attraverso il modello cooperativo come un modello virtuoso, originale, di successo.

Un modello che ha saputo adattarsi ai profondi mutamenti economici e sociali del Paese e alle profonde diversificazioni che attraversano i territori, rimanendo sempre fedele alle sue caratteristiche originarie: porre al centro l'intelligenza e la passione, le competenze e la capacità di sacrificio, la solidarietà dei lavoratori e mettendo al loro fianco il ruolo attivo e di sostegno delle associazioni cooperative come Confcooperative e il supporto pubblico, garantito da CFI.

Un modello che, senza volersi imporre come l'unico o il solo, costituisce una risorsa, un'opportunità in più, efficace ed efficiente, capace di mostrare come, attraverso la generazione di un'impresa cooperativa, si possa costruire soddisfazione per le persone e "bene comune", generare "valore condiviso".

1. La Cooperazione

Con la stesura della Carta Costituzionale durante l'Assemblea Costituente viene codificato il concetto di "Cooperazione". La Costituzione italiana all'Articolo 45 recita: "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". Inoltre, per il tema trattato, ha rilevanza l'art. 46, che recita: "Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende". Possiamo quindi dire che la cooperazione ai fini economici è un diritto dei cittadini italiani sancito per legge. Questo articolo parla anche di Elevazione, sia di tipo economico che di tipo sociale, nel medesimo contesto. Questo concetto è spesso declinato in numerosi ambiti delle teorie economiche, ad esempio nell'*avanzo* di produzione, il cosiddetto surplus, generato da due Paesi, qualora essi commercino tra di loro, in contrapposizione ad una situazione di autarchia. Questo è solo un esempio dai testi di economia, ma così mostra la cooperazione: inverte le leggi matematiche, mostrandoci che 1 più 1 fa 3 (Papa Francesco in occasione dell'udienza in Vaticano per i 100 anni della nascita di Confcooperative, 28 febbraio 2015).

La tradizione cooperativa, come la intendiamo oggi, mette le sue radici in un contesto non prettamente italiano, ma Europeo. Di fatto, proprio secondo il parlamento Europeo, “la cooperazione territoriale europea è l’obiettivo della politica di coesione concepito per risolvere i problemi che trascendono i confini nazionali e richiedono una soluzione comune, nonché per sviluppare congiuntamente le potenzialità dei diversi territori”. In seguito alla rivoluzione industriale, operatasi in Inghilterra negli ultimi anni del ‘700, si innesca un comune sentire di disappunto nei confronti del sistema da parte dei lavoratori, dato da disuguaglianze sociali crescenti, sfruttamento del lavoro e alienazione (Creditocooperativo.it). Qui si innesteranno le prime cooperative di consumo, grazie alle quali venivano distribuiti beni a prezzi di mercato e i guadagni distribuiti tra i soci. L’interesse sarà remunerare adeguatamente il lavoro, ottenere oltre che prodotti anche servizi a prezzi e qualità competitivi, nonché veder riconosciuto il giusto prezzo (Confcooperative). Già da allora si poteva captare il sentire cooperativo: lavorare non solo per se ma anche per gli altri, per poi dividerne i frutti con la società, in un’ottica di futuro.

Le Società Cooperative (imprese in forma di società) perseguono sì obiettivi di natura economica, ma cambia l’estensione dello scopo: non più il lucro individuale ma il benessere longevo di un’intera comunità, tramite il principio di mutualità. La partecipazione dei soci è democratica, così come il processo di decision making, che avviene secondo il principio *una testa un voto*, indipendentemente dal capitale contribuito in società. La Cooperazione si stabilisce dunque forte come vero e proprio movimento sociale.



Il settore cooperativo italiano è inoltre il più ampio al mondo, includendo oltre 60 000 cooperative da vari settori economici e impiega oltre 1,3 milioni di persone (Ammirato, 2018).

1.1 Strumento di Economia Sociale

Il concetto a cui si fa riferimento quando si discute di “Economia Sociale” non è, nemmeno ad oggi, ben definito. Persino negli ambiti accademici, nei dipartimenti di economia aziendale, è da circa una trentina d’anni che si tenta di conformare una definizione univoca, da manuale, e ancora non ve ne è una.

L’economia sociale nasce con l’obiettivo di andare a colmare alcune lacune del *welfare state*, pertanto parte dal basso, in risposta alle esigenze non soddisfatte della società da parte dello Stato. Così, nella pratica, le cosiddette “social enterprises” perseguono obiettivi sociali, mantenendo puramente strumentale la generazione del profitto (Bandini et al., 2020). Fino a prima degli anni 90, tuttavia, non si trattava di economia sociale negli studi aziendali, in quanto queste attività non nascono come “manageriali”. La branca di aziendalismo che tratta dell’economia sociale si instaura dagli anni 90, con uno scopo pubblico, una missione rivolta al pubblico e alla società, ma in un’ottica di sussidiarietà rispetto al privato. Nasce dunque l’EMES network: gruppo di ricerca in ambito accademico che si occuperà da lì in avanti specificatamente di economia sociale. Vi è comunque da tenere presente che sì prima vi era un’attenzione scientifica al fenomeno della social economy, ma non di tipo manageriale, bensì di stampo sociologico, abbracciato da studiosi come Achille Ardigò, noto sociologo.

Volendo per lo meno delimitare il concetto di economia sociale, si può dire che ne facevano parte tutti quegli enti che davano priorità alla persona, interpretabile anche come lavoratore, rispetto ai capitali. Si inizia, dunque, dopo gli anni 90, a parlare di società di persone oltre che a società di capitali. In questo tipo di società la governance, la gestione, era di fatto di tipo partecipativo, *multi-stakeholder*¹, sebbene indipendente dal “puro” pubblico. Si instauravano dunque attività nate dai cittadini e senza scopo di lucro, ciò che ad oggi viene chiamato *not-for-profit* o *non-profit*. Vi è tuttavia da precisare che le società *non-profit* hanno comunque un utile, che viene però re-investito per aumentarne la copertura, ovvero aumentare gli *stakeholders* serviti dalla società in questione. È dunque da una trentina d’anni che si comincia a parlare di aziendalizzazione del pubblico, ovvero l’applicazione dei principi dell’economia aziendale alle attività sociali, da non confondersi con la privatizzazione. Di fatto, la riforma Bindi del 1999 introdurrà, tra gli altri aspetti, anche l’imposizione della formazione manageriale nel settore pubblico. Seguì poi l’annessione della disciplina di controllo di gestione, in quanto la gestione storica del controllo di spesa governativa portava a fuoriuscite di liquidità troppo onerose.

È importante evidenziare che è l’Italia in questo caso ad avere un primato positivo, è infatti pioniera, madre dell’Impresa Sociale e della conseguente tradizione cooperativa.

1 In economia aziendale con il termine Stakeholders si fa riferimento a tutte le parti che hanno qualsiasi tipo di interesse nell’andamento di un business, dai dipendenti, ai manager, alla società.



Nel contesto nazionale italiano, l'Emilia-Romagna è una delle regioni portanti in questi termini: il 13% del suo PIL e dell'occupazione romagnola nel 2022 sono legati alla cooperazione e ancor più impressionante è il dato relativo al fatturato nazionale: il 30% deriva dalla cooperazione emiliano-romagnola (Visentini, 2022, Il Sole 24 Ore).

Vi sono ad oggi Cooperative Sociali di tipo A, quali Cerchio, Zero100, In Cammino ed altre, che si occupano quasi integralmente dei servizi pubblici alla persona nel territorio romagnolo. Cooperative sociali di tipo B sono invece atte a svolgere qualsiasi attività produttiva o di prestazione servizi, purché impieghino personale di estrazione sociale svantaggiata, quali persone disabili o in difficoltà, trasformando l'inclusione lavorativa di queste fasce di popolazione in inclusione sociale. Un esempio lampante è il noto Progetto Quid di Granarolo dell'Emilia.

Progetto Quid è un'impresa sociale che si occupa di abbigliamento, con 110 dipendenti, per lo più donne, in condizioni svantaggiate, quali, ad esempio, migranti o ex carcerate che devono essere inserite o reinserite nella società. Vi è da notare come la creazione di questo tipo di imprese arrechi benefit anche alle imprese non sociali: di fatto il Sociale fa guadagnare anche il *for profit*. Nel caso di Progetto Quid, ad esempio, le case di moda di lusso regalano i propri scarti di tessuto in favore proprio di questo tipo di attività. Si genera un benefit ambientale e sociale e conseguentemente un ritorno reputazionale in termini di CSR (Responsabilità sociale di impresa) e Fattori ESG (Ambientali, Sociali e di Governance). Inoltre, gestendo gli scarti di tessuto in maniera etica e tracciata si previene il mercato dei prodotti falsi contraffatti (Bandini, 2020).

Come premessa, è utile ripetere la differenza tra i due tipi di impresa. Not-for-profit e pure-profit si invertono nei mezzi e nel fine. Nel caso del sociale non-profit, il profitto non è il fine, ma serve per potenziare l'effetto sociale. Il profitto è sì necessario e lo si persegue, ma in maniera esclusivamente strumentale. Non si aumentano gli input della propria attività per raggiungere il profitto, ma si usa il profitto per poter allargare l'input. Inoltre, gli utili sono perseguiti in funzione alla longevità della cooperativa sociale, che ambisce a essere inter-generazionale. Nel caso, ad esempio, di una Cooperativa Sociale B, il profitto viene tenuto al livello minimo fisiologico di mantenimento delle attività e l'avanzo viene reinvestito per far sì di poter coinvolgere nell'attività più persone in difficoltà.

Stesso si applica alla Cooperativa di tipo A, per poter servire tramite la propria attività ancora più popolazione, e così via. È inoltre peculiare il fatto che il mondo della cooperazione non ha mai spinto per una legge vera e propria sull'impresa sociale, perché paradossalmente avrebbe messo in difficoltà le cooperative, delimitandone il campo di azione. Vengono dunque introdotte le cosiddette "Benefit Corporations" dal ministro Barca. Quest'ultime sono aziende for-profit ma con doppia missione, con *governance multi-stakeholder* verso un'idea sociale e con valutazione d'impatto da includersi nella reportistica finanziaria.

Come strumento ulteriore, viene introdotta la certificazione B-Corp da B-Lab (ente non profit Statunitense), certificazione che anche le aziende *non Benefit* possono ottenere per il proprio impegno sociale. Tale certificato viene rilasciato da enti specializzati, in Italia da Nativa,



negli Stati Uniti da B-Lab, ecc. Illy, ad esempio, è una *non Benefit* ma con B-Corp. Un altro esempio rilevante è ASSIMOCO, compagnia di assicurazione di Confcooperative, prima società assicurativa italiana con qualifica di società benefit e B-Corp certificata (Assimoco.it).

Ad oggi, non solo nella pratica del “fare business” ma anche sul piano della ricerca sui temi di innovazione sociale, si utilizza ampiamente la definizione anglo-americana delle “Hybrid organizations” o organizzazioni ibride. Questo modello di business, concettualmente, si posiziona tra le imprese sociali *non profit* e il puro *profit*: si parla di “profit with purpose”. Nel 2021, di fatto, il ministro Passera introduce detrazioni fiscali per *Start-Up* innovative che si impegnano in attività di innovazione tecnologica o che perseguono uno scopo sociale, enfatizzando l’appoggio e il valore che il governo associa al valore sociale come pubblico e come futuro.

Di fatto, Michael Porter, massimo esponente della strategia nella ricerca accademica nel campo dell’economia aziendale, nel 2011 sostiene che le imprese debbano iniziare a prestare attenzione al valore creato per essere sostenibili in tutte le declinazioni del termine, per coloro che traggono beneficio dalla loro attività, in termini di redistribuzione del valore creato, come alla responsabilità sociale di impresa.

1.2 Le BCC e la Romagna

L’attuale BCC ravennate forlivese e imolese è il risultato del susseguirsi di sedici cooperative di credito avviate a partire da oltre cento anni fa. Nel 1898, a Russi, fu costituita la Cassa Rurale da 15 soci fondatori. Confluiscono poi nella medesima le Casse di Mezzano

e Villa Filetto, San Pancrazio, San Pietro in Trento. Nello stesso anno anche a Lugo la Cassa Rurale veniva fondata da 18 soci. A Faenza, terra natale della tradizione cooperativa romagnola, ai primi del '900 la cooperazione di credito aveva visto spesso come protagonisti esponenti del clero. Spostandoci invece negli anni '50, i protagonisti sono i produttori agricoli, che perseguivano una trasformazione della vita rurale. Nel 1955, 39 soci fondatori costituiranno la Cassa Rurale ed Artigiana di Faenza, che entro un anno aprì il primo sportello a beneficio di clienti e ovviamente soci. Della Cassa fu presidente negli anni fondamentali per il suo sviluppo (dal 1965 al 1992) Giovanni Dalle Fabbriche. La Cassa Rurale ha poi saputo allargare la propria attività ai territori limitrofi, incorporando le Casse preesistenti di Granarolo Faentino, Cotignola e Tredozio a cavallo degli anni '70.

A seguito di diverse Leggi Bancarie, la BCC cambierà denominazione più volte. Nel 1995, si tramutò in 'Credito Cooperativo Faenza'. Nel 1998, grazie ad un nuovo progetto imprenditoriale, le unità di Faenza, Lugo e Russi - Ravenna formarono l'agglomerato di "Credito Cooperativo Provincia di Ravenna". Verrà estesa poi l'area d'azione anche alla zona di Imola nel 2002. Avviene lo stesso 15 anni dopo, nel 2017, per i territori forlivesi, finendo così per costituire l'odierna "BCC ravennate forlivese e imolese".

Nel 2019, contestualmente alla riforma del credito cooperativo, la BCC aderisce al Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA². Un anno dopo, anetterà anche 11

2 ICCREA: Istituto Centrale del Credito Cooperativo



filiali precedentemente di Banca Sviluppo (altra banca di credito cooperativo tutt'ora in essere), nei Comuni di Cervia, Cesena, Forlimpopoli e Bertinoro, raccogliendo così l'eredità delle casse rurali di queste zone. Stando al Testo Unico Bancario³, le banche che vengono istituite in forma di impresa cooperativa debbono essere proprio Banche di Credito Cooperativo, o Banche Popolari.

1.3 Confcooperative

La confederazione italiana delle aziende cooperative ha luce nel 1919 successivamente al primo conflitto mondiale. Ad oggi in Italia vi sono 7 confederazioni di cooperative, tra le quali Confcooperative è la maggiore, seguita da Legacoop e AGCI (Baroni, 2023, Confcooperative).

Come altri movimenti sociali e sindacali a tutela di imprese e lavoratori, si sciolse durante il ventennio fascista per poi ricomporsi in occasione della fine della Seconda Guerra Mondiale nel 1945. Inizialmente le imprese coinvolte sono principalmente di stampo cattolico, date le premesse concepite da Confcooperative: l'alleanza intesa come cooperazione internazionale e, appunto, la dottrina sociale della Chiesa (Statuto Confederazione delle cooperative, Art.1). In aggiunta, anche l'ambito legislativo, Articolo 35 della Costituzione, riconosce una funzione sociale fondamentale nella cooperazione; pertanto, diventa compito di Confcooperative farsi promotrice del suo sviluppo.

³ Il Testo Unico Bancario [Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385] della Banca d'Italia, è il testo unico di riferimento contenente le leggi in materia bancaria e creditizia (Banca d'Italia)

Ad oggi, Confcooperative con il suo operato impatta in maniera importante (fino all 8%) sul PIL, dando lavoro a oltre 1 milione di persone sul territorio, confermandosi la prima confederazione a tutela del movimento cooperativo in Italia.



2. Workers Buyout

Definito con un termine anglofono, *Workers Buyout* significa “acquisizione da parte dei lavoratori”. In Italia, il WBO è permesso come ultimo tentativo, “*last resort*”, attuabile solo qualora l’azienda stia per andare incontro a liquidazione. La diretta conseguenza di quest’ultima sarebbe dunque il licenziamento dei dipendenti, indipendentemente dal tipo di contratto di lavoro, per Giusta Causa Economica⁴. Qui entra in gioco il buyout: viene applicata in-extremis la formula cooperativa, istituendo così una nuova, neonata impresa cooperativa, i cui soci sono la precedente forza lavoro dell’azienda (o parte di essa) che, qualora non si fosse implementato il WBO, sarebbe stata dismessa. Il capitale umano non si disperde e muta così la sua condizione: diventa da dipendente a imprenditore, salvando la propria azienda, nonché il proprio posto di lavoro. Vi è dunque una funzione di ammortizzazione sociale: il WBO permette di favorire il mantenimento dei livelli occupazionali e la continuità aziendale scongiurando il ricorso ai licenziamenti (IPSOA, 2022).

La possibilità di ricorrere alla rigenerazione è a disposizione delle aziende dal 1985, grazie alla legge Marcora, e nasce in risposta ad un periodo di *downturn* economico. In seguito al secondo Oil Shock (1979), il mondo industrializzato dovette fare i conti con l’im-

⁴ Giusta Causa Economica è una delle tre motivazioni previste dalla legge del lavoro italiana per le quali tutti i dipendenti possono potenzialmente essere dismessi, anche coloro con contratto di lavoro a tempo indeterminato.

portante crisi energetica, trasformatasi automaticamente in crisi produttiva, sfociata inevitabilmente in crisi occupazionale. Viene così data una risposta legislativa che propone la cooperazione come formula di salvezza, tramite l'apporto statale di risorse economiche e di *expertise* qualora fosse necessario.

2.1 Politica attiva del lavoro

Sono definite come politiche attive del lavoro la *toolbox* di interventi pubblici in nazioni di welfare state, atti a inserire, o reinserire in seguito a dismissione, i cittadini nella forza lavoro del paese. Tipici utenti delle politiche attive sono i giovani usciti dai corsi di studi, che usufruiscono ad esempio di periodi di tirocinio finanziati o co-finanziati dallo Stato; oppure, frequentemente, coloro che perdono il lavoro dopo aver già avuto una carriera. Per quest'ultimi il maggiore ostacolo è doversi reinserire nella forza lavoro ad età più avanzate se non prossime al pensionamento. ANPAL⁵, al 2023, presenta molte politiche applicate sul territorio italiano, quali Garanzia Giovani, attivo già da diversi anni, Fondo Nuove Competenze e Programma Garanzia di Occupabilità dei lavoratori. Va da sé che il WBO viene ad essere, per definizione, una politica attiva del lavoro estremamente peculiare: al posto dello Stato, la fanno le persone, seppur coadiuvate da fondi statali dedicati. Da una situazione di fallimento, nasce una nuova azienda che va a preservare l'occupazione stessa.

⁵ Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro → <https://www.anpal.gov.it/>



Al cuore dell'introduzione della possibilità di WBO, vi è il pensiero che l'assistenzialismo, in caso di incorsa disoccupazione, sia sì necessario come politica tampone, ma non sia sufficiente. I sussidi di disoccupazione sono fondamentali per coloro che subiscono la dismissione, ma essi non dovrebbero protrarsi a lungo, anche a tutela dell'occupazione stessa. Di fatto, dal punto di vista macroeconomico, la presenza di sussidi per tempi prolungati rallenta il processo di ritorno all'equilibrio, in cui l'occupazione ritorna al cosiddetto "tasso naturale" nel lungo termine, fungendo da dissuasori e portando a stagnazione.

Le Politiche Attive del lavoro sono anche un punto cardine dell'approccio europeo al Welfare in ottica preventiva. La linea europea è a favore di investire risorse economiche per prevenire il disagio sociale prima che esso si verifichi (approccio preventivo) piuttosto che per trattarlo quando esso si sarà verificato (approccio residuale). Questa contrapposizione è perfettamente rappresentata dall'esempio di sussidi di disoccupazione e processo di rigenerazione.

In merito al WBO, il 21 Gennaio 2021 i sindacati CGIL CISL e UIL, unitamente alle centrali cooperative Legacoop, Confcooperative ed Agci, firmano un accordo per la promozione e lo sviluppo dei workers buyout. Tale accordo definisce alcuni obiettivi condivisi tra i firmatari, atti a stimolare maggiormente l'orientamento del sistema verso politiche attive del lavoro e meccanismi di autoimprenditorialità. Questo consente di ridurre il ricorso, e conseguentemente l'elevato costo statale, a politiche passive (come i sussidi). Le parti coinvolte riconoscono un limite al decollo

del fenomeno di tipo culturale/informativo, di scarsa conoscenza dello strumento da parte della società e si prefiggono dunque di rimuoverlo progressivamente. Tra le misure ipotizzate vi sono monitoraggi delle situazioni aziendali, promozione della formula WBO tramite iniziative di sensibilizzazione e materiali divulgativi, nonché la facilitazione delle comunicazioni tra i vari enti preposti. Tali provvedimenti saranno resi prioritari, al fine di un'applicazione sempre maggiore dello strumento della rigenerazione d'impresa in forma cooperativa in contesti di crisi aziendali.

Ciò che davvero, concentrandosi sull'occupazione, può risollevare e spingere il paese verso nuovo potenziale produttivo, propositivo ed economico, è *l'empowerment* da parte dei lavoratori. Fare in modo che l'occupazione, proprio perché viene persa, possa rinascere grazie alla presa di responsabilità imprenditoriale da parte dei lavoratori e grazie alla cooperazione, apportando così beneficio all'intera società e allo Stato stesso.

*"Dai un pesce ad un uomo e lo nutrirai per un giorno
Insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita"*

antico proverbio cinese



2.2 Il processo di Rigenerazione

Fonte: documento "Il WBO Confcooperative - vademecum" fornito da Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS

Di seguito, si tenta di spiegare il processo che porta dal fallimento alla rigenerazione delle imprese, tramite la condivisione della cultura cooperativa da parte di CFI e di FondoSviluppo e la presa di consapevolezza e responsabilità degli ex addetti.

INTERMEDIARI

La possibilità di andare incontro a WBO nella maggior parte dei casi non è nemmeno contemplata o conosciuta dagli addetti in licenziamento. Già da qui, è immediato intuire come la rigenerazione, per essere attuata, abbia bisogno di un intermediario supportante il processo in ogni sua fase. In aggiunta, per sua natura, la rigenerazione porta con sé incertezze e questioni che in prima battuta possono apparire oscure. Basti pensare alla figura dei notai: in Italia necessari per procedere ad un innumerevole quantità di transazioni commerciali, mentre in circa la metà degli Stati mondiali è un'istituzione che non esiste. Pertanto, districarsi tra le varie procedure non è banale. Vi è una ripida curva di apprendimento da scalare da parte di tutti i partecipanti che richiede il cosiddetto "*problem-based learning*".

Per questo, oltre che ad un immediato supporto informativo da parte sindacale, vi è il pronto intervento di Confcooperative, di tipo indipendente e autonomo. È insolito che le neonate imprese WBO necessitino di aiuti esogeni al sistema Confcooperative e si cerca anche di evitarlo per prevenire l'instaurarsi di sudditanza dell'a-

zienda rigenerata nei confronti dell'ente contribuente. Resta fondamentale che il progetto WBO sia condiviso da tutti i soggetti in gioco e dal sistema. Chiunque in questa rete infatti deve essere pronto a mettere tutte le proprie risorse a disposizione.

PRESUPPOSTI MOTIVAZIONALI

Come per ogni storia avvincente, si parte dall'inizio, chiedendosi ove possano sussistere i presupposti intenzionali per l'implementazione di un WBO e dove invece la situazione si presenta avversa. Vi deve essere una certa propensione positiva da parte della direzione dell'azienda in crisi. Se quest'ultima è ben disposta e propositiva nei confronti dell'intenzione da parte degli addetti di una rigenerazione, questo è senza dubbio lo scenario più favorevole. Ciò che invece fa venire totalmente a mancare i presupposti per la rigenerazione, è l'intenzione di lucrare sul WBO da parte della leadership precedente, che può tentare di richiedere eccessivi importi per affitti e cessioni. Tuttavia, si configura spesso una situazione ibrida: l'imprenditore (o il gruppo imprenditoriale) precedente mostra di voler permanere all'interno della sua azienda quando essa viene rigenerata. CFI riconosce questo come un segnale dubbio, non banale da gestire, anche operativamente, in quanto vi sono delle condizioni imposte. Per fare un esempio, per prevenire presunzione di continuità, l'ex imprenditore ora socio non può fare parte, per un lasso di tempo da stabilirsi caso per caso, del consiglio di amministrazione. Anche per questo, CFI è avversa al reintegro diretto nella società cooperativa di questa figura e di fatto ne incoraggia il reinserimento come lavoratore non socio.



Dalla parte addetti in sé, diverse sono le sfide, alcune delle quali verranno discusse nell'ultima sezione (Capitolo 7). Un dato sottoinsieme degli addetti precedenti in caso di WBO costituirà il nuovo gruppo societario dell'impresa cooperativa. La sfida principale da parte dell'istituto di supporto della pratica è di mantenere il coinvolgimento di ognuno nel processo. Di fatto, sono i meno convinti e i meno impegnati moralmente che poi tenderanno ad auto escludersi nei processi di *decision making*⁶. In seguito, vi è da considerare il fatto che si tratta di lavoratori che possono sì essere propensi ad agire in uno stile cooperativo, ma che comunque non sono abituati a farlo: sono diventati soci tutti per necessità e non necessariamente tutti anche per convinzione. Dunque, va fatto il possibile per contenere l'esuberanza di alcuni, che corrono spesso il rischio di "demonizzare" i più insicuri.

Come già citato in precedenza, il WBO è un fenomeno di persone, ed in quanto tale, dalle persone bisogna partire per auspicare un'implementazione efficace. Necessario da parte dei professionisti coinvolti, prima di tutto CFI, è essere accoglienti nei confronti dei *WBO-ers*: insieme all'azienda, vanno rigenerati anche i lavoratori, che sono spesso in preda al senso di perdita di un faro fondamentale.

Con questa premessa, è opportuno ragionare sui punti S-E-L-F-R: *Stake, Expertise, Leadership, Futures, Relationships*. *Stake*, in quanto è necessario capire quanti di loro possiedono un effettivo interesse nel far

⁶ Processo di presa delle decisioni in contesti corporate aziendali da parte del Consiglio di Amministrazione, che può essere influenzato anche da dipendenti, partners o esterni.

parte del progetto di rivoluzione e le considerazioni che stanno maturando in merito. Non è poi da dimenticare che il WBO è un importante strumento quando si tratta di non disperdere posti di lavoro e l'azienda in quanto punto di riferimento per le comunità. Lo è altrettanto quando si tratta di non disperdere l'*expertise*, ovvero le competenze acquisite negli anni dai lavoratori, spesso scarsamente sostituibili. *Know-how* tecnico (specialmente per produttori), nonché competenze commerciali ed amministrative sono spesso specifiche per ogni settore ed è importante preservarle: vanno predisposte e messe in campo al meglio per la rigenerazione. In seguito, vi è da valutare quali sono le consapevolezze e le idee, da parte del team, per la ricrescita futura, le *futurities*. Infine tutto ciò si realizza tramite rapporti, *relationships* sia di tipo commerciale, con i partners, che personale, per il team building. Come dice Carolina Beretta, socia di Patrolline, impresa rigenerata lombarda "nessuno si salva da solo": non c'è cooperazione da soli, senza comunità.

Infine, anche l'attitudine del curatore fallimentare ha un suo impatto sulla buona riuscita della rigenerazione perché può non essere intenzionato a dare continuità aziendale. Ove possibile, il processo di costituzione del WBO cerca di evitare di ricorrevvi, proponendo, ad esempio, l'affitto di un ramo d'azienda come risposta immediata. Questa soluzione funge da tampone, fa sì che ordini ed erogazione dei servizi non vengano sospesi, prevenendo la riallocazione della clientela presso altre aziende.



PRESUPPOSTI ECONOMICI

Il punto principale, che spesso si rivela bloccante nei confronti dei lavoratori intenzionati ad intraprendere la rigenerazione, è la preoccupazione riguardante l'aspetto delle risorse economiche, spesso percepito come un limite invalicabile. Confcooperative ha un motto in proposito: i soldi non sono un problema. Questo in quanto, a differenza di certi presupposti strutturali, è quasi sempre possibile procedere con un'ingegneria del capitale iniziale (Capitolo 4.1). Il problema deve dunque essere incentrato più sul metodo: come reperiamo le risorse necessarie? Dopo di che, ci si può aprire al discorso del merito finanziario (credizio, investimenti).

Confcooperative stima, su base empirica⁷, che siano necessarie 2 o 3 mensilità coperte finanziariamente per poter far partire l'impresa rigenerata. Strumenti di analisi contabile utili ai fini di questa pianificazione possono essere indicatori quali Days Receivables, Days Payables o Days Inventory. Indicano rispettivamente il numero di giorni medio che l'azienda "aspetta" per raccogliere tutti i crediti di vendita, il tempo medio che impiega un'azienda a pagare le spese operative a breve termine e il numero di giorni per i quali l'ammontare dell'inventario già presente a magazzino sarà sufficiente per rispondere agli ordini (in caso di aziende produttrici o rivenditori). Una volta calcolati, possono rivelarsi elementi intuitivi e di semplice comprensione da parte dei neonati gestori d'impresa. Inoltre, a seconda della pianificazione, gestione e controllo della precedente azienda, potrebbe esservi

⁷ Si intende sulla base della propria esperienza di servizio alle cooperative, dei WBO curati in precedenza.

già disponibile uno storico di questi valori su cui basarsi per produrre delle proiezioni e stimare la domanda finanziaria corrente e nel futuro a breve termine. Una volta stimato il bisogno di liquidità operativa o di avviamento, sarà anche necessario quantificare il valore di acquisto dell'azienda. Qui entrano in gioco diverse discipline, dalla valutazione aziendale al diritto fallimentare.

VALUTAZIONE AZIENDALE (Lato liquidante)

Per procedere al WBO, in fase di avviamento, occorre avere una valutazione dell'azienda allo stato attuale, ovvero in difficoltà o già in liquidazione, da cui poter partire. Confcooperative ha una proposizione in questo senso: "Un'azienda in fallimento non vale niente". Da aziendalisti, tuttavia, questo niente viene quantificato tramite alcuni parametri. In particolare, Confcooperative pone i valori di avviamento di un'azienda in liquidazione, quali la brand equity⁸ e i contatti/partners commerciali preesistenti, e di conseguenza il potere contrattuale, pari a 0 di default. Lo stesso si applica per tutte le forniture a-specifiche (esempio: computers ad uso amministrativo o per gestione di servizi) o equipaggiamenti si specifici, ma obsoleti (esempio: macchinari produttivi a tecnologie superate). Per quanto riguarda invece le strutture (capannoni, officine o uffici) o macchinari di ultima generazione, Confcooperative fissa un 30% di valore residuo da utilizzarsi come parametro indicativo in fase di valutazione.

⁸ Brand Equity è un termine utilizzato nel contesto degli studi aziendali per definire il valore intrinseco di un marchio, un brand o la reputazione di un'azienda che di base è intangibile.



2.3 I padri del WBO: Denis Merloni

Un padre del fenomeno è il sindacalista Denis Merloni, che inizia la sua attività in UIL negli anni '70 a San Mauro Pascoli nel settore calzaturiero. Diverrà nel 1992 segretario generale di UIL Emilia-Romagna, per poi dimettersi in favore del nuovo incarico di Giunta a Forlì nel 2009. Denis Merloni si distinguerà durante il suo operato per le politiche lungimiranti che rispondevano anticipatamente alle sfide che il futuro avrebbe presentato alla Regione e che lui stesso era capace di prevedere. Fu una personalità della Regione fortemente impegnata sul fronte del lavoro, prima da sindacalista poi da assessore, fino alla sua scomparsa nel 2018 (Corriere Cesenate, 2018). Resta ad oggi conosciuto per aver gestito le maggiori crisi aziendali del territorio, tra cui l'azienda Ferretti, produttrice di componenti per imbarcazioni, che ha storicamente creato posti di lavoro nel territorio locale (Il Resto del Carlino, 2009). Sarà proprio Merloni che tragherà il concetto di WBO in Romagna, facendo sì che venga considerato come strada effettivamente percorribile in caso di aziende prossime al fallimento.

Merloni che aveva la passione di aiutare aziende e persone ha chiesto alla cooperazione di aiutarlo. È stato un promotore dell'idea di usare il WBO per salvaguardare posti di lavoro, persone e aziende, in sinergia con Confcooperative: lui operava lato sindacato, Pierpaolo Baroni lato Confcooperative.

È stato assessore alle attività produttive della provincia di Forlì - Cesena nella giunta Bulbi, dal 2009 al 2014. Al tempo i tavoli di crisi aziendale si affrontavano in sede provinciale, dopo la legge Del Rio in sede regionale.

TESTIMONIANZA PIERPAOLO BARONI **Confcooperative, referente nazionale Wbo**

Negli anni difficili dell'assessorato Merloni abbiamo affrontato insieme qualche centinaio di casi di crisi aziendali. Quando individuava, partecipando ai tavoli di crisi, una certa voglia di non mollare nella delegazione dei dipendenti chiedeva sempre di valutare il percorso del WBO. In questo modo abbiamo potuto creare, nel confronto fra noi che ne seguiva, una sorta di *expertise* sul campo. Di fatto mettendo in piedi un "processo" virtuoso per diffondere il seme della cooperazione in contesti di crisi. La conoscenza e capacità di creare WBO è cresciuta con il tempo e la determinazione di salvare più posti di lavoro possibile. Ad oggi siamo arrivati in Romagna a ricreare circa 1.000 posti di lavoro (fra soci e dipendenti), credo che Denis ne sarebbe fiero. Ciò che ha contribuito a creare lo stiamo diffondendo con successo in tutta Italia.

L'assessore Merloni, in un primo momento sembrava austero, ma ti accoglieva sempre con il sorriso e la massima disponibilità, cosa che noi abbiamo imparato a fare con chi ci chiede aiuto. Credo, non ho dubbi, fosse la persona "giusta" al posto "giusto", ha continuato a fare sindacato durante l'incarico in politica salvando lavoro e valorizzando la cooperazione.

INTERVISTA MASSIMO BULBI **Consigliere regionale Emilia Romagna**

L'ex Presidente della provincia di Forlì Cesena, oggi Consigliere, comincia proprio parlando della capacità peculiare del sindacalista Merloni a calarsi nei panni dei lavoratori, ad ascoltare ciò che loro avevano da dire.



Questo aspetto, grazie a lui, ha permesso ai lavoratori di essere co-attori delle loro sorti, riuscendone a capire le incertezze e a captarne così le soluzioni. Complice di ciò, è ancora una volta il territorio emiliano-romagnolo, densamente popolato da piccole medie imprese in cui la distanza tra dipendente e datore di lavoro, sebbene ci sia formalmente, nel processo decisionale sulle sorti della propria azienda tende ad assottigliarsi. Le scelte imprenditoriali sono dunque spesso condivise da tutto il gruppo aziendale, dal capitale umano dell'azienda.

Tutto questo, ad un aziendalista formatosi nel 2020, richiama il concetto di *collaborative governance*. Ci si rende conto di quanto Merloni e le figure politiche a lui affini fossero di fatto avanguardisti, quando si contestualizza tutto ciò nei primi anni 2000.

Il WBO fu in realtà "solo" una realizzazione, l'innovazione stava nell'approccio: interfacciarsi a crisi aziendali mettendosi allo stesso livello dei lavoratori, per poterne comprendere le volontà e le aspirazioni, quasi facendole proprie, quasi facendo propria questa sfida. Da qui scaturisce un di più: molte aziende rigenerate non solo vedono salvati i posti di lavoro e vedono salvaguardata la continuità aziendale, ma si sviluppano ulteriormente crescendo sotto molteplici fronti. Questo permette anche la prevenzione dell'acquisto delle aziende in crisi da parte di grandi imprese, col rischio di chiusure posticipate, lucri fittizi o delocalizzazioni.

"È un lavoro che lui ha voluto costruire in Romagna", citerà Bulbi. E non sempre fu facile o possibile, in quanto mentre il consenso da parte dei dipendenti poteva ritenersi scontato, lo stesso non risultava automatico per gli imprenditori. Questi ultimi spesso, in una regolare

liquidazione, preferiscono rivolgersi al mercato salvando il salvabile. Diverso è quando invece l'intenzione è quella di prevenire la dismissione di un'impresa in caso di mancata continuità generazionale: in questo scenario, investire sui dipendenti è scelta vincolata.

Bulbi rimarcherà più volte nel corso dell'intervista anche il valore che Merloni associava al lavoro in ottica preventiva e di futuro, partendo dai giovani. Secondo il sindacalista, scuole e associazioni di categoria dovevano parlare, co-lavorare, con l'obiettivo di una società che funziona: indirizzare e proporre posti di lavoro ai giovani a seconda dei bisogni delle aziende locali. Questo permetteva, partendo da una conoscenza del sistema imprenditoriale del territorio, di capire dove le competenze e le aspirazioni dei giovani che si affacciano sul mondo del lavoro potessero essere utili e preziose.

Il gruppo politico di Merloni, dati i ruoli di responsabilità quali lavoro, formazione e scuola o agricoltura, era sempre pronto ad andare nei territori ad ascoltare, dove nessuna decisione veniva presa arbitrariamente dall'alto. Da questo, secondo Bulbi, scaturiva l'innovazione e l'avanguardismo della figura di Merloni e del suo importante contributo in eredità a questo territorio.

TESTIMONIANZA UIL CESENA

“Denis Merloni, il ricordo della UIL”

Denis Merloni ancora prima che Sindacalista è stato uomo di valore legato a quelle radici Repubblicane e Mazziniane che gli hanno permesso di diventare un protagonista della vita sociale e politica della Provincia di Forlì Cesena e della nostra Regione.



Laico e riformista, come il Sindacato nel quale ha sempre militato, ha unito il valore degli ideali al pragmatismo delle soluzioni trovando nella loro unione il giusto equilibrio per dare risposte sia agli associati prima così come alle persone poi, quando è andato a ricoprire una importante carica nella Giunta Provinciale di Forlì Cesena.

Nato a Cesena nel 1954, Denis Merloni, a metà anni '70, ha frequentato un corso di formazione alla Uil di Forlì prima di prendere servizio in quella stessa struttura. La sua prima attività sindacale di vero spessore la ottiene nel 1977 quando entra nel settore calzaturiero a S. Mauro Pascoli. Nel 1980 è stato eletto segretario provinciale dei settori sanità e trasporti, ricoprendo anche ruoli di rappresentanza unitaria per Cgil-Cisl-Uil di Forlì.

Fra il 1982 e 1983 approda alla UIL Emilia Romagna entrando nella Segreteria Regionale con deleghe alle politiche sociali, all'ambiente e al mercato del lavoro. Nel 1992 diventa segretario generale UIL Emilia Romagna fino alle dimissioni presentate il 7 luglio 2009 a seguito dell'incarico assunto nella Giunta provinciale di Forlì dove rimarrà fino al 2014.

Innovativo e conoscitore delle dinamiche che regolano il mercato del lavoro, Denis Merloni è riuscito ad incarnare una sintesi di quei valori che da sempre caratterizzano le sue radici: pragmaticità ed azione. Da profondo uomo di cultura, riusciva sempre a trovare un punto di incontro anche tra i pareri più discordanti lasciando un'impronta soprattutto quando individuava la possibilità di creare un connubio tra lavoro e sociale. Ne sono esempio i momenti nei quali Denis Merloni

riteneva necessario valorizzare i Giovani perché aveva intuito come, in prospettiva, sarebbero diventati l'anello debole di una società sempre più frammentata oppure quando individuava possibilità di creare un connubio tra lavoro e sociale attraverso l'inserimento in aziende di persone in difficoltà o con disabilità.



3. Scheletro regolamentare

La regolamentazione di riferimento della cooperazione e, più nello specifico, del fenomeno WBO ha come padre Giovanni Marcora, allora politico e imprenditore italiano, nonché ex-partigiano. Albertino (nome di Marcora durante la resistenza) fu un assoluto rivoluzionario dell'epoca, militante nella Democrazia Cristiana, propose modelli di sostenibilità per l'agricoltura, nonché "propositivismo" abbinato all'assistenzialismo in caso di *downturns* economici occupazionali. Pose l'attenzione su questi temi normandoli ben 40 anni fa, decine di anni prima che essi finissero sui tavoli della discussione politica, lui ne riconobbe l'importanza e l'urgenza. La lungimiranza delle sue riflessioni fu tale che, di fatto, la legge Marcora sulla cooperazione fu approvata circa due anni dopo la sua morte, avvenuta nel Febbraio 1983.

3.1 Legge Marcora (1985) - Legge 49/85

Dunque, oltre alla famosa legge sull'obiezione di coscienza, che contrapponeva il servizio civile alla leva militare obbligatoria, è anche suo fondamentale lascito la legge sulla cooperazione n.49 che tocca i temi della salvaguardia e della rinascita dell'occupazione (Centro Studi Marcora).

La ratio della legge è particolarmente innovativa per l'epoca, e unisce all'assistenzialismo, in caso di perdita dell'occupazione, la possibilità di un nuovo inizio, in maniera pro-attiva. Da allora, la pratica dell'istituzione di imprese cooperative post-fallimento può essere

vista, considerando una chiave di lettura finanziaria, come un'operazione di finanza straordinaria, che ha come scopo l'investimento che tutelerà i posti di lavoro a repentaglio: la rigenerazione. Il fenomeno *Workers Buyout* viene così concepito come un aumento di capitale sociale soggetto a forti peculiarità, prima fra tutte l'essere operato nel contesto di insolvenza e crisi. Non a caso, gli albori del fenomeno sono nati da un periodo di forte crisi produttiva e, di conseguenza, occupazionale nella Nazione, al quale Marcora dà strumenti per rispondere con forza, quella propria di ogni lavoratore.

Lo strumento WBO viene dunque reso disponibile nella toolbox nazionale per le crisi aziendali nel 1985, il 27 Febbraio, con l'introduzione della Legge. Prevede quindi l'istituzione di un fondo di rotazione, all'epoca Foncooper, nutrito con disponibilità statali finalizzate alla concessione di finanziamenti agevolati per il "*buyout*" da parte dei dipendenti. Il fondo verrà in seguito regionalizzato. È immediato dunque notare una vera e propria corrispondenza tra WBO e politiche attive del lavoro: dal fallimento, l'azienda rinasce e i lavoratori diventano da disoccupati a soci della neonata cooperativa.

L'accesso a tali facilitazioni richiede naturalmente il rispetto di determinate condizioni da parte dell'impresa ricevente. Le società devono innanzitutto rifarsi ai principi di mutualità riportati negli statuti. Inoltre, a tutela del movimento cooperativo, tali aziende vengono iscritte nello schedario generale della cooperazione e sono inoltre soggette a ispezione del Ministero del Lavoro in questi termini. Vi sono ulteriori vincoli sull'utilizzo del capitale proveniente dal fondo. In particolare la liquidità deve essere destinata ad interventi mirati,



che vanno ad aumentare la competitività dell'azienda, la qualità del prodotto/servizio, la fruibilità e fluidità dei canali commerciali oppure l'adeguatezza degli impianti ed infrastrutture produttive.

Ad oggi, tale fondo è gestito dal CFI, Cooperazione Finanza Impresa, che interviene come socio partecipante (di minoranza) nella nuova impresa cooperativa, iniettando liquidità e prendendo dunque parte al capitale sociale. CFI collabora inoltre con altri fondi per comuni obiettivi, ad esempio il FEI⁹, dal 2019, con lo scopo di accedere al fondo EaSi in favore di cooperative che soddisfino determinati criteri di ammissibilità e che possono tramite esso godere di ulteriori benefit (CFI, 2022), (Capitolo 4, Debrief Tecnico, CFI).

3.2 Nuova Marcora '14

In seguito agli albori dei primi anni '90, nel 2014 viene affiancato alla legge Marcora un nuovo intervento, tramite aggiustamenti e integrazioni, allo scopo di favorire ulteriormente la nascita di imprese cooperative di piccola e media dimensione. Questo risultato, ancorato alla legge originaria, prenderà dunque il nome di Nuova Marcora (2014). L'ambizione è quella di dare una spinta ulteriore allo sviluppo economico del Paese, rispetto a quanto già normato nel 1985, favorendo nuova occupazione (ex Mise). Sebbene questa non sia l'attuale normativa di riferimento WBO, rappresenta un importante gradino nello storico regolamentare della rigenerazione in forma cooperativa in quanto introduce il credito come fonte iniziale.

9 Fondo Europeo degli Investimenti

Il nuovo contributo riguarda di fatto la strategia di finanziamento di un'impresa. La ratio è che essa possa essere ibrida, includendo dunque, eventualmente, anche istituzione di debito, unitamente all'iniezione a capitale sociale precedentemente normata. La nuova legge prevede che, in parallelo alla partecipazione sociale da parte dell'attuale CFI (partecipata dal MISE, oggi MIMIT), vi sia su richiesta l'erogazione di finanziamento a tassi agevolati per cooperative (in riferimento al tasso UE), perlopiù se esse sono di nuova istituzione. L'obiettivo è far sì che il Business Plan proposto dalle neonate imprese sia adeguatamente coperto in termini economici, grazie all'indebitamento a medio/lungo termine, ricorrendo dunque alla leva finanziaria come strumento aggiuntivo per abbattere i costi e favorire gli investimenti. Nel 2014, sono stati previsti dal MISE fondi da dedicarsi a quanto previsto dalla Nuova Marcora per circa 9.8 milioni di euro, con entrata in scena ufficiale nel Luglio 2015, data dal quale le domande per i finanziamenti potevano essere presentate.

3.3 DM '21 - In sostituzione al DM del 2014

L'attuale normativa applicata viene ad essere un ulteriore aggiornamento del decreto 2014, ovvero il Decreto Ministeriale del 04/01/2021, che continuerà a chiamarsi Nuova Marcora. L'obiettivo dell'ex Mise era dunque rafforzare ulteriormente il regime di aiuto per la nascita, il consolidamento e lo sviluppo di società cooperative di piccola e media dimensione (CFI, ex Mise). L'attuale set di condizioni per richiedere, da parte delle cooperative, il finanziamento e il relativo rimborso, viene dunque rilassato da questo Decreto, a complemento



della Marcora. In particolare, mentre dal 2014 era previsto un tetto al credito pari alle 2 volte il capitale sociale, esso viene al 2021 esteso a 5 volte. Infine, il relativo tasso di rimborso non è più commisurato al tasso di riferimento UE ma viene portato a 0, azzerando anche le spese di istruttoria. Il progetto deve essere inoltre portato a termine entro 36 mesi dalla stipula del contratto di finanziamento con CFI.

4. Fonti di finanziamento

Debrief tecnico

NASPI WBO

La NASPI (Nuova Assicurazione Sociale per L'Impiego) è il principale tampone di reddito in caso di perdita involontaria dell'impiego in Italia. È tutt'ora in essere ed è stato introdotto nel 2015, preceduto da ASpI e MiniASpi, strumenti con la medesima funzione. È uno strumento cosiddetto tampone, ovvero di tipo assistenziale. Di fatto, la NASPI di per sé non nasce come politica attiva del lavoro bensì come sussidio di disoccupazione, una politica passiva. Qualora l'occupazione termini volontariamente, ad esempio se il dipendente firma una lettera di licenziamento, la NASPI non è applicabile.

In Italia, coloro che possono accedere alla NASPI sono:

- Dipendenti a tempo indeterminato, o a tempo determinato (licenziati prima della scadenza del contratto di lavoro), dimessi per *giusta causa economica*¹⁰
- Dipendenti a tempo determinato il quale contratto termina a scadenza prevista e non vi è rinnovo da parte dell'azienda o del datore di lavoro
- Apprendisti che, a scadenza del contratto, non vengono poi regolarmente assunti in organico

¹⁰ La Giusta Causa Economica, giuridicamente, sussiste ove la situazione economico finanziaria dell'azienda non permette più la continuazione del rapporto di lavoro

- Lavoratori dell'agricoltura, stagionali, ecc. (categoria inclusa a partire dal 1° gennaio 2022)

La NASPI viene erogata su richiesta dell'interessato, e prevede un indennizzo pari alla metà della retribuzione ricevuta pre-licenziamento, per un tempo pari alla metà dell'anzianità contributiva¹¹ del lavoratore in questione, fino ad un massimo di 2 anni (24 mesi).

Da un punto di vista economico-teorico, diverse sono le critiche mosse ai sussidi di disoccupazione e alle politiche di assistenzialismo più in generale. In primis, per la ratio secondo la quale se, a coloro che si trovano in condizioni non agiate, vengono proposti dei benefit, essi saranno meno propensi ad impegnarsi per migliorare la loro situazione. Inoltre, in modo strutturale, si può dire che i sussidi di disoccupazione spesso mantengono, se non addirittura creano, disoccupazione da sé. Questo succede in quanto, per il funzionamento intrinseco dei sussidi, un soggetto viene indennizzato per la sua condizione di sopraggiunta inoccupazione (subita) e sa di poter ricevere l'indennizzo per un determinato periodo di tempo. Questo, di fatto, disincentiva il lavoratore a cercare una nuova occupazione quanto prima, perché, almeno per il dato periodo coperto dal sussidio, può contare su un indennizzo che perderebbe una volta reinserito al lavoro. Di fatto dunque la NASPI disincentiva, almeno nel breve termine e per il tempo previsto per l'indennizzo, la ricerca attiva di una nuova occupazione, rendendo

11 Con il concetto di anzianità contributiva si fa riferimento alla quantità, espressa in anni di lavoro regolarmente coperti da contribuzione, di contributi all'INPS versati dal dipendente o lavoratore.



così più persistente e stagnante il livello nazionale di disoccupazione.

Nel caso WBO di tipo Cooperativo (non WBO Srl), al sussidio NASPI viene rivoluzionata la natura stessa. Di fatto, con l'intento da parte dei soggetti a rigenerare un'impresa in fallimento, il sussidio può essere ricevuto in un'unica soluzione, attualizzato¹² e de-fiscalizzato (esente da tassazione). Perciò trattando il fenomeno WBO, non facciamo riferimento allo strumento NASPI classico spiegato in precedenza, ma a quella che, nel seguito dell'elaborato, verrà chiamata "NASPI WBO". Questa differenza è importante, in quanto la NASPI classica, ove non ci sia un intento di applicazione di formula cooperativa di *buyout*, non può essere né ricevuta in un'unica soluzione e non può essere defiscalizzata, ma deve necessariamente essere predisposta ed erogata secondo i tempi e i modi previsti per questa politica. È utile infine sottolineare che i due strumenti NASPI e NASPI WBO, per quanto diversi per i motivi sopraelencati, non sono cumulabili e sono incompatibili: in caso di WBO, la ricezione della NASPI WBO esclude la possibilità di beneficiare della classica NASPI. Una volta poi instaurato il nuovo rapporto dipendente, considerando ovviamente una rigenerazione attuata con successo grazie alla NASPI WBO, la NASPI comincia a ricostituirsi, tornando al valore massimo potenziale dopo quattro anni di durata del nuovo rapporto di lavoro in cooperativa.

¹² Attualizzare, da un punto di vista finanziario, vuol dire riportare i flussi di cassa futuri al valore odierno. Quest'operazione viene fatta considerando la proposizione finanziaria per la quale "1€ oggi vale più di 1€ domani", pertanto viene preso in considerazione nel calcolo degli importi attuali anche il costo del capitale.

FONDOSVILUPPO

Fondosviluppo è il fondo Mutualistico di Confcooperative, nutrito dal 3% degli utili delle imprese cooperative associate ogni anno. Il suo apporto, in un contesto di aziende in fase di rigenerazione da parte dei lavoratori, è sia di tipo economico che di *guidance*. Il fondo, in seguito ad analisi del Business Plan, può appuntare aspetti da mettere in pratica in fase di transizione da “vecchia” azienda a nuova cooperativa WBO.

La contribuzione di Fondosviluppo nell'impresa rigenerata è a capitale sociale e l'ammontare economico può variare. Solitamente, tende ad eguagliare l'accantonamento procurato dai soci con le NASPI. La somma deve essere rimborsata in un massimo di 7 anni ad un tasso circa del 2%.

CFI

Cooperazione Finanza Impresa è una cooperativa di cooperative: una Cooperativa che ha come soci imprese cooperative. CFI è una fonte statale in quanto, a sua volta, è partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico (ex Mise, ora MiMit). CFI si rivolge alle cooperative di Produzione Lavoro (dove soci sono i lavoratori), cooperative Sociali che prestano servizi alla comunità, cooperative Sociali cosiddette “B” che hanno come proposito l'impiego al 30% della loro forza lavoro di persone con disabilità. Sono escluse le Cooperative Agricole di Conferimento, mentre sono incluse le Cooperative di Gestione Terreni. Inoltre, per essere giurisdizione di CFI, i soci di queste aziende debbono aver sottoscritto almeno 4000€ di quota associativa pro capite, di cui almeno il



50% versato. Per quanto riguarda le Cooperative Sociali, invece, ai soci viene richiesta la sottoscrizione di 1000€ di cui il 50% versati (Confcooperative).

Ad oggi, 2023, CFI è la fonte principale di partecipazione nelle imprese rigenerate. Essa può contribuire capitale su due fronti. In primis, come socio sovventore/socio finanziatore di Capitale Sociale (Capitolo 3.1, Legge Marcora) nonché tramite prestiti partecipativi. Oppure, come creditore di finanziamento agevolato tramite prestiti subordinati e/o DM 21 (Capitolo 3.3). In particolare, per un nuovo WBO che parta da un dato ammontare di capitale (Naspi WBO dei Soci insieme ad eventuali altri soci sovventori), CFI può contribuire ulteriore capitale sociale fino al doppio del preesistente, da rimborsarsi (ad oggi) al 5.5% in 10 anni. CFI è inoltre nella posizione, grazie alla Nuova Marcora (Capitolo 3.2) di poter erogare credito agevolato alle aziende, a tasso 0%. L'ammontare del debito richiesto, ed erogato su base di merito e di motivazione, può essere pari a fino 5 volte il capitale sociale apportato come sovventore/finanziatore nell'azienda. L'apporto economico di CFI sotto forma di credito può essere richiesto, a differenza della contribuzione di capitale sociale, ad ogni momento della rigenerazione, anche ex-post per nuovi investimenti o per liquidità.

La posizione di CFI deve rientrare in un massimo di 10 anni dall'istituzione del finanziamento del WBO, inclusi gli eventuali ammortamenti di credito residuo, che, se erogato a ridosso della scadenza, porterà la cooperativa ricevente ad affrontare rate di rimborso più consistenti. Inoltre, ognuno di questi interventi viene approvato da CFI su base meritoria, sia dei progetti presentati sia del business plan iniziale.

FONCOOPER

Il Fondo di Rotazione (ora regionale) venne istituito originariamente con la legge n.183 del 1987 e provvedeva alla creazione di un serbatoio finanziario, inizialmente, nazionale. L'obiettivo era di accantonare fondi a parziale copertura economica degli oneri di pertinenza nazionale (nella misura del 70%) previsti nei Programmi e nelle Azioni di politica comunitaria. Questo fondo centralizzava presso la Tesoreria Statale gli apporti finanziari provenienti dall'Unione Europea e gestiva i trasferimenti di fondi in favore delle Amministrazioni e degli Enti nazionali. Le risorse e la gestione del Foncooper sono state successivamente devolute alle Regioni ai sensi di quanto previsto dal D.Lgs. n. 112/1998 e dal relativo D.P.C.M. attuativo 6 agosto 1999 (Camera.it). In particolare, la Regione Emilia-Romagna, come ente locale, sostiene il sistema cooperativo tramite erogazione di finanziamenti agevolati provenienti dal proprio fondo di rotazione FoncoopER.

Il fondo è gestito dal raggruppamento temporaneo d'impresa RTI composto da Artigiancassa S.p.A. e Unicredit S.p.A. (Foncoop.it), fino al 30 Settembre 2023. Successivamente, in seguito alla vincita dell'appalto per la regione Emilia Romagna del 2023, i nuovi gestori saranno Artigiancassa, Cooperfidi Italia ed Emil Banca.

Tali fondi sono erogati da FoncoopER su presentazione di un progetto di investimento, del quale il fondo coprirà, se ritenuto valido, parte del costo del progetto stesso e delle spese accessorie. In breve, ogni azienda cooperativa può chiedere più volte nel suo corso operativo l'intervento di FoncoopER, che ad ogni richiesta sulla base del progetto d'investimento eroga il 70% della risorsa economica



richiesta, fino ad un massimo di 2 milioni a progetto, da rimborsarsi al 25% del tasso di riferimento Europeo (solitamente risultante tra l'1 e l'1,5%). Viene dunque erogato credito da rimborsarsi entro 7 anni in caso di investimenti per equipaggiamenti (con 1 anno di preammortamento) o entro 12 anni (2 di preammortamento) in caso di investimenti in immobili (Confcooperative). L'intervento di questo tipo di fondo nel caso peculiare di WBO Cooperativi è anch'esso regolato dalla legge Marcora.

COOPERFIDI ITALIA

Cooperfidi è un consorzio fidi dedicato alle imprese cooperative in generale, non solo alle imprese rigenerate con WBO cooperativo, che funge da prestatore di garanzia. È nutrito da *partnerships* finanziarie dei principali fondi mutualistici incluso Fondosviluppo (espressione di Confcooperative), dagli interessi sulle garanzie, nonché dalle quote associative dei Soci Sovventori. Di fatto, CFI - Cooperazione Finanza Impresa, Coopfond, Federazione BCC Toscana, Fin.Pas, Fondosviluppo e General Fond sostengono economicamente la Cooperativa a fronte di una limitata remunerazione del capitale e di una rappresentanza in assemblea (Cooperfidiitalia.it).

Qualora la Cooperativa debba finanziare progetti o investimenti, tramite leva finanziaria e necessiti dunque di credito, una possibilità è rivolgersi al sistema bancario. Per l'apertura del mutuo verrà dunque richiesta una garanzia a tutela del finanziamento erogato. Se l'impresa non possiede le risorse necessarie alla copertura della garanzia o le possiede ma non è in grado di vincolarle, può entrare in gioco Cooperfidi, garantendo fino al 50% dell'importo erogato dall'istituzione.

A differenza di FoncoopER, che per l'erogazione di credito richiede l'esistenza di un progetto di investimento, Cooperfidi presta garanzie anche ad imprese cooperative che accendono mutui per liquidità. Un esempio analogo è il consorzio AgriFidi, prestatore di garanzie a credito dedicato alle aziende agricole. La peculiarità di questi consorzi è che non erogano finanziamento alle imprese ma fanno sì che esse possano ottenerlo più facilmente da altri organi e dal sistema bancario.

FONTI PERSONALI

Ove possibile, i soci possono anche contribuire capitale personalmente dalle proprie fonti. In questa sezione viene fatto riferimento, a differenza di quanto citato precedentemente, a quelle fonti sì proprie degli addetti, ma che sarebbero disponibili *tali e quali* anche senza l'implementazione di un WBO, a cui i neosoci potrebbero attingere anche, ad esempio, in caso di una rigenerazione in forma di società a responsabilità limitata, quindi non necessariamente cooperativa.

TFR

La fonte più comune da investire nella nuova attività è il Trattamento di Fine Rapporto (TFR). È regolamentata dall'articolo 2120 del Codice Civile e ha come target i contraenti di lavoro subordinato (BorsaItaliana.it). Viene versato al termine del rapporto di lavoro, indipendentemente da come esso termina: dimissione volontaria, involontaria o pensionamento. Da lato azienda, il TFR è previsto per i dipendenti dalla legge del lavoro,



pertanto un determinato ammontare riservato ad esso deve essere trattenuto a bilancio, in proporzione agli addetti. Per aziende di lunga storia, tende ad essere un beneficio agli addetti dimessi abbastanza consistente in termini economici, in quanto viene commisurato agli anni di *tenure* del lavoratore all'interno dell'azienda (circa una mensilità per anno). Più saranno gli anni di assunzione alle spalle del licenziamento, più sostanzioso sarà l'importo TFR ricevuto.

FAMILY&FRIENDS

Questo metodo di raccolta fondi può sembrare ironico, invece è tutt'ora studiato nei dipartimenti di Scienze Aziendali, specialmente nei contesti relativi alle Start-Up, come una particolare forma di crowdfunding (Brex.com). Si fa riferimento all'ammontare delle risorse reperibili, come suggerisce il nome, da famiglia e amici, ovviamente per ogni componente del nuovo gruppo sociale dell'impresa. Tramite questo mezzo, le Start-Up sono state storicamente in grado di raccogliere importanti quote di capitale di partenza, pertanto non è da escludere a priori come potenziale fonte di finanziamento.

4.1 Ingegneria del capitale e finanza iniziale

In questa sezione si vuole spiegare, con qualche riferimento numerico accessibile, uno dei motti di Concooperative in sede di WBO: "I soldi non sono un problema". Di seguito si tenterà di spiegare nel modo più intuitivo e semplice possibile come questo sia effettivamente verosimile.

Verrà preso l'esempio di un'azienda in crisi in cui 5 dipendenti si mettono in gioco intraprendendo la strada della rigenerazione, senza alcun tipo di garanzie e senza aggiungere fonti esterne. Non verranno dunque toccate le fonti personali dei singoli neosoci: non TFR, non risparmi privati, non garanzie a credito personali. Le uniche fonti elencate di seguito diventano inoltre disponibili solo e soltanto nel momento in cui si intraprende un processo di WBO.

Fonte	Max	Tipologia	Ammortamento	Tasso
Naspi WBO	5x 20k(<i>in media</i>)= 100k	Capitale sociale	/	/
Fondo Sviluppo	2x <i>liquidità precedente</i> = max 100k	Capitale sociale	7 anni	Circa 2%
CFI	<i>parifica capitale sociale precedente</i> = 200k	Capitale sociale	10 anni	5,5% (in attuale crescita)
CFI	5 x CFI capitale sociale apportato = 1000k	Credito agevolato	10 anni	0
	TOTALE = 1.4 M Senza garanzie Senza risorse personali		Restituzione media (anni) = circa 9	Tasso medio = 0,93%

Tabella 1 - Fonti classiche e condizioni WBO



Ulteriori fonti (territorio Emiliano Romagnolo):

Fonte	Max	Tipologia	Ammortamento	Tasso
FoncoopER	Progetti fino a 2.9M ciascuno Eroga 70%	Credito agevolato (investimenti + spese accessorie correlate)	7 anni beni mobili + 1 anno preamm 12 anni beni immobili + 2 anni preammort	25% tasso rif EU = tra 1 e 1,5% circa

Tabella 2 - Fonti Emilia-Romagna

Credito classicamente inteso, ma sensibile:

Fonte	Max	Tipologia	Ammortamento	Tasso
Cooperfidi	<i>Variabile</i> [50/80% a progetto]	Ente prestatore di Garanzie a credito	Rientra in funzione alla durata del finanziamento	Quota associativa+1,2% (<i>corretto a seconda del rating</i>)

Tabella 3 - Consorzi a garanzie

	Max	Tipologia	Ammortamento	Tasso
Banca Etica	<i>varia</i>	Credito	<i>varia</i>	Tassi sensibili
BCC	<i>varia</i>	Credito	<i>varia</i>	Tassi sensibili

Tabella 4 - Fonti credito Sensibili

Finora non sono state toccate le fonti personali dei neo-cooperatori. Tuttavia, nei corsi accademici aziendali relativi alle start-up, che condividono con i WBO molteplici caratteristiche, insegnano come le fonti personali e da “Family and Friends” possano dare una consistente spinta al capitale iniziale (Capitolo 4).

In Tabella 1 vi è quindi un esempio di “scenario economico minimo” con il quale un WBO può interfacciarsi, che può essere dunque ulteriormente potenziato e implementato da credito sensibile e fonti personali.



5. Rigenerazione in Romagna

Nella sezione che segue, vi sarà la presentazione di alcuni esempi, ognuno con le proprie peculiarità, di processi di rigenerazione da parte dei dipendenti di aziende in crisi, con un duplice obiettivo. In primis, viene ricalcato, l'approccio Merloni: andare a interrogare i diretti interessati del tema, in questo caso, recuperandone le storie. In secondo luogo, permetterà una susseguente inferenza qualitativa dei risultati, auspicando di poter identificare linee comuni e spunti sul funzionamento di questo strumento innovativo nella sua applicazione.

5.1 Casi studio

Di seguito, verranno brevemente presentati alcuni casi studio di rilievo, protagoniste dei quali sono imprese rigenerate dai lavoratori in forma cooperativa nel territorio e nel sistema cooperativo della Romagna. Ogni caso per definizione è a sé, di fatto ciascuno presenta le proprie peculiarità e una propria risposta alle difficoltà intercorse. I casi renderanno evidente quanto di fatto il WBO sia individuale e basato sulle persone: dal design all'industria pesante, ogni azienda trova una sua forma per ricominciare, non necessariamente inoltre da un fallimento o liquidazione.

Si fa presente che tutte le informazioni qui di seguito riportate sono state raccolte da fonti pubbliche, come dichiarazioni a conferenze stampa o interviste su giornali e siti web. Dopo la narrazione dei casi studio, seguirà una sezione dedicata al tentativo di fare inferenza

qualitativa di alcune linee caratteristiche comuni e fattori di successo, insieme a possibili criticità emergenti dai casi esaminati.

Agathis

Fonti - (ForlìToday, 2020), (Confcooperativeemiliaromagna.it), (Corriere Romagna, 2022) (Agathismarine.com)

La cooperativa Agathis non nasce in questo caso da un fallimento, ma ha origine da uno spin-off di una nota Srl forlivese per la fabbricazione di interni di lusso in ambito nautico, la Midà, nel 2020. Cuore di questa attività è l'assoluta attenzione all'esigente clientela. Producendo arredo su misura, la cura del cliente si articola dal sopralluogo degli spazi, il successivo design e produzione tramite avanzate tecnologie di progettazione 3D, per poi continuare con i servizi post-vendita e manutenzione. Agathis è la neonata impresa di 11 soci, ex dipendenti che entrano nel progetto imprenditoriale della rigenerazione aziendale in forma cooperativa. Prende il nome di un legno in omaggio al business in cui sono specializzati.

A crisi verificata, nel 2020, l'obiettivo primario e più imminente era quello di salvare i posti di lavoro, in primis una trentina, sia soci che lavoratori ordinari dei 46 precedenti, con l'auspicio di rimpinguare ulteriormente l'organico di mano d'opera negli anni successivi. Obiettivo in linea con le parole del neo presidente Alberto Laghi, "Agathis siamo noi": colleghi che si sono messi in gioco per salvarsi e salvare posti di lavoro, preservando capitale umano e *know-how*, per proseguire affermando il miglior made in Italy. In seconda battuta, il goal prefissato era quello di non perdere *l'expertise* acquisito in oltre



10 anni di scuola e storia aziendale nella realizzazione del mobilio di imbarcazioni top gamma. Il nuovo piano industriale prevedeva dunque la salvaguardia di questo valore, puntando alla massima efficienza grazie alla nuova gestione.



Immagine 1 - Team WBO Agathis

Il WBO Agathis porta con sé una caratteristica, o meglio, un ostacolo, estremamente rilevante: è stato progettato e portato a termine durante il pieno della pandemia da Covid-19. L'Italia è stata, tra le altre nazioni Europee e non, lo Stato che implementò il set di misure di contenimento dell'epidemia più restrittive: gran parte della transizione da business fallimentare a rigenerata è stato portato avanti in *lock-down*. Più precisamente, durante la prima chiusura, quando pratiche di smartworking e telelavoro per i più non erano ancora ben automatizzate o addirittura disponibili. Qualsiasi tipo di infrastruttura online che permettesse lo svolgimento delle attività da remoto non era ancora necessariamente ben conosciuta e

utilizzabile nei brevi termini. Confcooperative Romagna conferma infatti che i problemi comunicativo-organizzativi per questo WBO non furono banali. In qualsiasi rigenerazione vi sono numerosi protagonisti da coordinare per poter definire provviste finanziarie, valutare le prospettive dell'azienda e i presupposti per il progetto. Nel caso di Agathis tutte le tappe da percorrersi, scambi, confronti delle parti in causa e relativi incontri sono avvenuti da remoto. Ora la cooperativa Agathis è stata acquisita da Cantiere del Pardo di Forlì: resta il fatto che aver creato la WBO ha permesso di salvare i posti di lavoro.

Tuttavia, il presidente Confcooperative Mauro Neri sostiene che è proprio in momenti economici estremamente precari e fragili che il ruolo della cooperazione viene ad essere strategicamente cruciale: ancora una volta riesce a costruire una speranza, che sfocia in una situazione positiva di un grande risultato per il territorio in termini di occupazione ed economia regionale.

Happiness

Fonti - (Appennino HUB, 2021), (Bancaetica.it), (Corriere Romagna, 2022), (Cfi.it)

Il gruppo Happiness debutta nel 2008 come azienda icona della moda giovane a Rimini e in Romagna inizialmente, poi diventata presente su tutto il territorio nazionale e non solo. Dopo anni piuttosto floridi, nel 2020, complice tra le altre cose la pandemia, il fallimento dell'azienda porta il brand all'asta fallimentare. Per due volte, l'asta finisce deserta, quando poi, sotto la spinta di Banca Etica, con la quale i neosoci hanno stabilito una relazione non solo finanziaria ma anche umana, nasce l'i-



dea di un nuovo futuro. 6 dipendenti decidono dunque di tentare il *Buyout* e si aggiudicano la loro stessa azienda all'asta per 580 mila euro.



Immagine 2 - Team WBO Happiness

Happiness diventa la prima azienda rigenerata dai lavoratori nel territorio riminese, dei 350 WBO con formula cooperativa presenti ad ora in Italia. La cooperativa detiene ora il brand, il sito di e-commerce per la vendita dei prodotti online, nonché i 5 punti vendita in Romagna e a Forte dei Marmi.

La nuova presidente, Elisa Maroncelli, racconterà in seguito la rigenerazione di Happiness. Secondo Elisa, la nuova linea guida vuole mantenere il prodotto alla moda, colorato e fresco che l'azienda proponeva anche in precedenza, mentre la rivoluzione sarebbe piuttosto stata nella struttura aziendale, con un'importante atten-

zione al sociale. Grazie alla forza e alla coesione, nonché alle competenze eterogenee ed essenziali dimostrate dal team del WBO, anche tutti i collaboratori e partners commerciali precedenti sono rientrati in azienda sostenendo il nuovo progetto imprenditoriale.

Happiness, inoltre, sebbene conti su un'importante dimensione del canale online, non intende prescindere la presenza dei negozi, mantenendo così contatto quotidiano con la clientela e con il territorio. In questo senso, Chiara Rossi (finanza e coordinamento) fa riferimento ai concetti di *co-marketing* e sinergia nel bacino riminese, che ha accolto positivamente la rigenerata nel suo compiere politica attiva del lavoro.

La nuova Happiness presenta inoltre alcuni pilastri di quella che è l'economia sociale e la green economy, sotto diversi punti di vista, intercettando così i bisogni e le sfide che stanno a cuore anche ai Romagnoli più giovani e non solo. In primis, come dichiara Antonio d'Ortona (responsabile sviluppo dei prodotti) l'azienda propone al mercato capi di prima qualità, durevoli, in ottica opposta al fast-fashion.¹³ La presidente, durante la conferenza, ha anche evidenziato come sia necessario per l'impresa impegnarsi per sfide comuni contemporanee. Partendo dall'ambiente, Happiness ha poi sviluppato per la collezione Winter 2022 prodotti con tinte naturali al caffè e allo zafferano. Inoltre si è impegnata anche nell'inclusione, lanciando una linea chiamata Arcobaleno. Riscopre

13 Per Fast-fashion, letteralmente moda veloce, si fa riferimento a brand di moda estremamente economici, proponenti articoli tipicamente di scarsa qualità nei materiali e nella manifattura. Le produzioni vengono esternalizzate dalle grandi aziende in paesi con mano d'opera a bassissimo costo, ad esempio Vietnam, Cambogia o Bangladesh.



anche un'anima sociale, mettendosi al lavoro per sostenere associazioni di pace, Emergency per esempio, tramite raccolte fondi grazie alla vendita di magliette dedicate all'iniziativa.

Forti di questi risultati, i nuovi soci della neonata impresa cooperativa, nata dalla crisi quasi contemporanea di più aziende, realizzano un fatturato annuale che al 2022 ammonta a 2 milioni di euro. La presidente conclude che alla base della buona riuscita di un grande e difficile progetto ci sono le persone, sono loro a fare la differenza.

Forlì Ambiente Soc. Coop.

Fonti - (Forliambiente.it), (Cfi.it)

Questa cooperativa, nata dalla crisi quasi contemporanea di più aziende, vanta il progresso e poi il successo di riuscire a rimanere, e lavorare, insieme, riuscendo a sfruttare al meglio le competenze acquisite realizzando una rigenerazione nel 2015, a Forlì. L'azienda offre servizi di pulizia, trasporto e smaltimento rifiuti a livello industriale e civile. I clienti spaziano da privati e aziende ad enti pubblici ed è disponibile un servizio di pronto intervento e assistenza per pressoché ogni tematica ambientale, con attrezzature e mezzi d'avanguardia.

La cooperativa investe di fatto massivamente sull'innovazione, integrando il parco attrezzature e offrendo così servizi aggiuntivi nell'ottica della trasformazione digitale. Un esempio a disposizione dell'azienda è un drone in grado di raccogliere immagini video in risoluzione 4K che può addentrarsi in vasche interrato, serbatoi, trombe di ascensori e via dicendo. Mediante tecni-

ca fotogrammetrica, l'azienda crea dai filmati del drone spazi tridimensionali completamente digitalizzati per modellizzare distanze e volumi di aree in cui un sopralluogo umano sarebbe dispendioso in termini di tempo e denaro e soprattutto pericoloso.

Come i colleghi di altre imprese rigenerate, Forlì Ambiente si pone l'obiettivo perpetuo della tutela ambientale, muovendosi nella direzione della minimizzazione della propria impronta ecologica. Il Presidente Marco Martelli, al 2021, sostiene infatti di sentire ancor più vivamente questo compito in quanto presidente di un'impresa in forma cooperativa. Il primo passo è stato il rimpiazzo dei camion tradizionali precedenti, più inquinanti, in favore di automezzi "a-riciclo", che consentono di limitare l'uso di acqua e la produzione di rifiuto. L'impresa rigenerata partecipa anche a numerosi progetti green, quale la piantumazione di alberi nei territori italiani e la costruzione di un impianto di depurazione e riciclo secondo l'economia circolare.

Forlì ambiente non ferma gli investimenti per il futuro, anzi, li rende continui per acquisire nuove tecnologie. Ma come aspetto primario, continua a rafforzare il team di lavoro considerando le persone come risorsa ancor più primaria che continua a fare la differenza anche a WBO avvenuto. La squadra negli anni diventa sempre più giovane e più femminile. Il valore delle persone è stato ancor più rafforzato in seguito alla pandemia di Covid-19, che ha colpito duramente Forlì, prima che da un punto di vista economico, da quello umano. Molti dipendenti contagiati hanno sofferto ed il responsabile commerciale è venuto a mancare a soli 48 anni. Martelli, in un'intervista a CFI, evidenzierà che il solo modo per uscire da



questo terrificante periodo, dallo sconcerto e la paura che i dipendenti condividevano, era trovare la forza gli uni negli altri. In seguito sono state attivate assicurazioni gratuite in favore delle famiglie dei dipendenti a tutela della salute e delle persone.

In occasione dell'alluvione che ha colpito la Romagna nel Maggio 2023, in pieno spirito Romagnolo, Forlì Ambiente è una delle tante aziende che ha messo a disposizione quanto aveva da offrire al suo territorio per guarire e ripartire. Di fatto, è in azione senza sosta per aziende, abitazioni e fognature da sanare, con tutti i mezzi di auto-spurgo messi in campo per la città di Forlì. Periscopi e telecamere sono perennemente in funzione per il controllo delle tubature ai fini della loro messa in sicurezza e la prevenzione di cedimento stradale. Lo slogan ripetuto quotidianamente è "supereremo questa prova insieme".



Immagine 3 - Team WBO Forlì Ambiente

SCS

Fonti - (Corriere Romagna, 2022) - (Cfi.it) - (Confcooperative.it)

La società di costruzione segnaletica sorge nel 2020 da un *buyout* dei lavoratori nell'entroterra montano, in provincia di Forlì, a Santa Sofia. Nell'attuale stabilimento di 8000 metri quadri si svolge la produzione di segnali stradali e autostradali, ferroviari ed aeroportuali. La peculiarità dell'attività SCS è proprio la filiera produttiva completamente interna all'azienda.

Di fatto, la produzione non parte da semilavorati, ma proprio dalla materia prima: alluminio, ferro e pellicola rifrangente. In seguito, con l'ausilio di serigrafia e stampa digitale si ottiene la cartellistica stradale come prodotto finito: "dalla lamiera al cartello". La cooperativa considera come cuore della propria attività l'idea del rispetto per le strade, facendo dell'educazione stradale la propria mission aziendale. SCS mette al centro assoluto la qualità del prodotto e la tempistica di consegna, spostando se serve in secondo piano la dimensione commerciale.



Immagine 4 - Team WBO SCS



L'attuale presidente Boscherini racconterà a CFI, durante un'intervista, che l'origine della cooperativa è data da due fallimenti: due aziende prominenti nel settore della segnaletica stradale, "Acis e Ciss" e "Vis Mobility", fallite rispettivamente nel 2013 e nel 2020. Dopo anni di estrema difficoltà e stipendi arretrati, uniti "come una famiglia", dichiarerà Boscherini, prendono in affitto lo stabilimento e tentano il WBO con successo grazie anche all'aiuto di CFI. Al post-rigenerazione, SCS impiegava 9 soci e 5 dipendenti, di fatto una realtà molto piccola. Tuttavia, l'azienda rappresenta una fonte di occupazione importante per Santa Sofia: la città sorge in cima ad un monte, distante dalle principali vie di comunicazione anche da un punto di vista industriale.

Infatti, questo WBO ha permesso, oltre che il salvataggio di posti di lavoro, di preservare professionalità altamente qualificate del settore metalmeccanico.

Il presidente sostiene inoltre di avere importanti progetti di crescita per SCS guardando al futuro, nonostante la ripartenza sia molto recente. Sebbene l'azienda dia priorità su tutto alla qualità, il fatturato si conferma promettente già dal 2021: circa 1 milione e 400 mila euro. Un altro indice positivo per il futuro è la collaborazione con aziende multinazionali operanti nel settore. Inoltre, SCS è attenta anche all'innovazione: sebbene il loro prodotto sia "fisso" in quanto strettamente regolamentato dal codice stradale, svolgono ricerca per nuova tecnologia dei processi operativi e nei metodi produttivi, per migliorare in termini di efficienza.

La cooperativa si rivela attiva anche nel sociale. Tenendo fede alla propria *mission*, ovvero l'educazione e il rispetto nelle strade, si propone agli istituti scolasti-

ci per farsi portatrice di questo importante messaggio. L'azienda organizza visite guidate per far sì che gli studenti possano conoscere e apprezzare quanta professionalità e cura sono necessarie per la realizzazione di un cartello segnaletico e, post-installazione, la valorizzazione del cartello stesso a tutela della sicurezza delle persone in primis e della strada.

Ancora una volta, il WBO si rivela strumento a favore di tutti, non solo dei lavoratori stessi e dei loro salari. Nel caso di SCS, il suo fallimento avrebbe comportato una serie di disagi che a catena avrebbero avuto effetti importanti sulla comunità di Santa Sofia, che invece non si sono verificati. Oltre che alla tutela del loro paese, i soci decidono di mettersi in moto per promuovere la loro mission come ulteriore servizio alla comunità, comunicando con gli studenti delle scuole in maniera attiva, anzi proattiva e non richiesta, ai fini del fare bene, come da loro costume aziendale.

SIEM

Fonti - (Confcooperativeemiliaromagna.it), (Siemimpianti.it), (InPiazza, 2022)

Siem Impianti nasce nel 1977 a Cerbara, ma festeggerà nel 2022 i 10 anni di attività da rigenerata nel territorio di Cesena, con sede a Romagnano. La rigenerata realizza impianti elettrici tecnologicamente avanzati di tipo industriale, con focus particolare sulle energie da fonti rinnovabili. Il Presidente Matteo Cattedra racconta di Siem come uno dei primi *buyout* dei lavoratori in Italia, nel 2012, in questo caso non in seguito ad un evento catastrofico, ma per mancato ricambio generazionale.



In particolare, l'ex titolare, Biagio Cerbara, ha favorito con lungimiranza il WBO coinvolgendo i dipendenti nelle scelte di sorte di vita di Siem e tutt'ora è socio della neonata impresa cooperativa. Fu un grande risultato per la città di Cesena in quanto fu uno dei primi WBO in Italia atto non solo a salvare dei posti di lavoro, ma a non far perdere ad una città e ad un territorio l'azienda in sé. Ad oggi è parte, insieme ad Idrotermica Coop e Formula servizi, del consorzio Conscoop.



Immagine 5 - Team WBO Siem

Il grande orgoglio persiste anche nonostante il caro energia e materie prime, costo delle utenze e carburanti che ha avuto effetti importanti sui maggiori settori industriali, nonché in termini di ritardi causati.

Di fatto l'azienda per il 2023 si è mostrata in grado di aumentare la clientela a portafoglio e di acquisire nuove commesse, impiegando ogni giorno tenacia e grande fierezza. Ad oggi con oltre 37 soci e più di 70 dipendenti Siem si conferma forte nel settore.

L'azienda può inoltre vantare importanti progetti e riconoscimenti ottenuti. Di fatto, insieme ad Idrotermica e Formula Servizi, verranno premiati con Conscoop per aver realizzato l'edificio scolastico più sostenibile d'Europa e il terzo al mondo: la scuola Brancati di Pesaro. L'istituto è stato premiato il 10 giugno dello scorso anno dallo U.S. Building Council¹⁴ in diretta da Washington per essere una scuola al meglio dell'efficiamento energetico e della sicurezza. Questo investimento fu molto sentito e a beneficio del futuro della generazione, come dichiarerà il Sindaco di Pesaro. I rappresentanti Conscoop, di cui Siem è parte, si dichiareranno orgogliosi due volte: per aver costruito un complesso che tutela il futuro del pianeta e per aver fatto un gesto in linea con la missione cooperativa, ovvero essere multi-dimensionalmente sostenibili. Questo con l'auspicio che l'importante riconoscimento sia solo un inizio, per poter costruire più edifici a beneficio di persone, ambiente e futuro, e affinché la cooperazione giochi un ruolo chiave negli obiettivi Europei dell'agenda 2030.

SOLES TECH

Fonti: (Lavoro.confcooperative.it), (cfi.it), (Corriere Romagna, 2022), (Solestech.it)

L'attuale società cooperativa Soles Tech nasce nel 2015, dalle ceneri della precedente azienda Soles andata incontro a fallimento. Si occupa, oltre che di edili-

¹⁴ Lo US Green Building Council, tradotto, il Consiglio dell'edilizia verde degli Stati Uniti, fondato nel 1993, è un'organizzazione privata e non profit che promuove la sostenibilità nella progettazione, costruzione e funzionamento degli edifici.



zia tradizionalmente intesa, di fondamenta profonde, sicurezza edile e isolamento sismico di edifici preesistenti, grazie a tecnologie innovative.

Nel 2013, in seguito a fusioni del gruppo Consta, un gruppo del settore di cui Soles era parte, vi furono i primi sentori negativi. Di fatto, due rilevanti commesse del gruppo non andarono in porto e questo trascinò con sé diversi squilibri finanziari. Queste le dichiarazioni di Francesco Minniti, amministratore delegato, che in seguito al concordato di liquidazione dell'azienda finisce in cassa integrazione con altri 10 colleghi. Il tribunale metterà all'asta azienda e brevetti e compare un'offerta di 150.000€. In fase di gestione liquidatoria, nasce l'"idea da bar" del WBO, come la definiscono Minniti e Vincenzo Bondi, attuale presidente di Soles Tech. Il progetto verrà poi proposto ai colleghi, che entusiasti decidono di contribuire al *buyout*. Sapevano di poter contare su tecnologie uniche e "volevano essere ancora protagonisti del loro lavoro", sosterrà il direttore commerciale Luigi Patanè.

Partita da risorse modeste ma da un team estremamente motivato dalle proprie forze e talenti, con il supporto di Confcooperative, ad oggi, la società cooperativa vanta oltre 30 soci e si occupa di prevenzione di rischio sismico grazie a tecnologie nuove e rispettose dell'ambiente. I neo imprenditori forlivesi, forti di aver risolto una crisi aziendale, ora ampliano la propria sfida su tutto il territorio nazionale in una prospettiva di ulteriore sviluppo.

Il primo lavoro dopo la rigenerazione è stato il sollevamento di un condominio colpito dal sisma anni prima, a Mirandola in provincia di Modena, nel 2016.

Questa commessa portò con se grande gioia da parte di tutto il team. Devis Baldassarri, un lavoratore ora socio che, dopo un periodo in cui dovette prestarsi ad un'occupazione che non gli apparteneva, paragona tornare al suo posto di lavoro come rialzarsi dopo un periodo in sedia a rotelle e tornare a camminare.

È importante sottolineare che Soles Tech rigenerata implementa una Politica Integrata di Qualità Ambiente e Sicurezza e la direzione formula ogni anno obiettivi di miglioramento continuo. Con gli ultimi piani per il 2022 si prefigge di sviluppare e applicare l'innovazione tecnologica nel rispetto dell'ambiente, sviluppando la professionalità e sensibilità dei dipendenti in tema di tutela ambientale e in un'ottica di problem-solving.



Immagine 6 - Gruppo WBO Soles Tech



In questo senso, vi è anche la valorizzazione commerciale dei prodotti: vengono resi più durevoli, abbattendo così tempistiche e costi della manutenzione. Uno degli obiettivi fondamentali è di fatto l'attività di promozione di tecniche a basso impatto ambientale e di risparmio energetico, estendendo territorialmente, oltre agli attuali confini di mercato, anche le metodologie innovative. Si incoraggiano iniziative atte a limitare le emissioni, l'inquinamento e la produzione degli scarti, dando priorità dunque a tutto ciò che è atto a preservare la risorsa naturale. Viene così spinto il riciclo ed economie circolari in sfavore dell'utilizzo della discarica per lo smaltimento del rifiuto produttivo. Un altro pilastro fondamentale della politica sono i dipendenti: la loro sicurezza e la loro crescita al pari di quella dell'azienda. Questo è solo un esempio, ma mostra come sia insita nello spirito delle persone che hanno deciso di trasformarsi in imprenditori, operatori, salvaguardando così il loro posto di lavoro e la loro azienda, l'idea di lavorare "bene". L'idea di creare una seconda possibilità e con essa agire nel migliore dei modi anche dopo esserci riusciti: "bene" per i propri dipendenti, "bene" per gli interventi sul loro territorio, "bene" per l'ambiente, "bene" tramite contaminazione tecnologica in chiave positiva.

RAVIPLAST

Fonti - (Cfi.it), (Coopfond.it), (Confcooperativeemiliaromagna.it), (Settesere.it), (Raviplast.com)

Il gruppo Pansac era storico produttore di imballaggi plastici flessibili nel ravennate. Nel 2013, subentra un momento economico drammatico di cui sarà vittima tutta la città di Ravenna, portando con sé aria di necessaria transizione. Subentra dunque una figura chiave, Carlo Occhiali di Legacoop, che tragherà Pansac, ormai in liquidazione, verso un processo di rigenerazione. Egli, ad oggi amministratore delegato dell'impresa, riconosce nel WBO una natura straordinariamente rivoluzionaria e identifica 4 fattori di successo: credibilità del progetto industriale, le persone, il supporto territoriale e la risorsa economica. Nasce così nel 2013 la cooperativa industriale Raviplast, con l'obiettivo di salvare e mantenere una lunga storia industriale ma con ideali completamente rivoluzionati.



Immagine 7 - Gruppo WBO Raviplast, nuova sede Darsena



Occhiali, commentando poi gli importanti risultati finanziari dell'azienda nei 10 anni successivi, dirà che dalla partenza nel 2014 (primo anno finanziario completo post WBO) si è consolidata innanzitutto con importanti risultati economici. La clientela è stata potenziata con 300 clienti stabili al 2021 e un fatturato medio di 6 milioni, ma l'aspetto di rilevanza maggiore è l'occupazione. Infatti, dai 21 soci di cui è stato mantenuto l'impiego nel 2013, al 2021 diventano 25 soci su 31 lavoratori impiegati nell'impresa. Ancora una volta, la rigenerazione in formula cooperativa si conferma politica di salvaguardia e creazione di lavoro. Durante la decina di anni intercorsa dal buyout due eventi importanti coinvolgono il business Raviplast. Il primo, nel 2020, in cui l'azienda acquista la sede in Darsena (Ravenna) che fino a quel momento era in affitto alla precedente amministrazione straordinaria. Le trattative si stavano protrahendo da circa 3 anni e nel 2019, finalmente, l'ora Ministero delle Imprese e del Made in Italy (ex Ministero dello Sviluppo Economico) approva l'offerta di Raviplast, per poi concludere la vendita della superficie di 30 000 metri quadri nell'anno successivo (Concooperative). Fu un importante risultato raggiunto in un momento difficile per l'Italia e per il mondo, dove però non è mancato il supporto, amministrativo e non solo, della Città e del territorio, nonché delle centrali cooperative. Nel 2021, Raviplast è ancora fortemente colpita dagli effetti della Pandemia sui costi dei materiali e dell'energia. Di fatto, il polietilene, loro materia prima principe, subisce un aumento di prezzo del 55% e la fonte energetica segue in maniera generalizzata lo stesso trend. Questa esplosione di prezzi non era pa-

ragionabile a nessuna situazione che l'azienda avesse mai affrontato prima; pertanto, colpì inaspettata senza che l'azienda potesse contare su un qualsiasi bagaglio di esperienza nella gestione di una crisi di questa natura. Reagisce tentando di estendere il mercato, prima 100% Italia, in Europa, internazionalizzandosi verso Germania e Paesi Bassi. Inoltre, nel 2020, conseguirà la certificazione Plastica Seconda Vita, utilizzando per la produzione plastica da riciclo.

La maggior sfida successivamente è stata dunque trovare equilibrio tra una gestione acquisti sana in un contesto di input produttivi fortemente rincarati e il mantenimento di una domanda tonica.

La produzione Raviplast può anche dirsi innovativa e in direzione sempre più green. L'azienda utilizza circa il 20% di materie prime dette Seconde, provenienti cioè dal riciclo di altri materiali e non direttamente da risorse naturali. Oltre il 50% di queste materia prime Seconde è materiale recuperato dagli scarti di lavorazione della produzione interna, quindi applicando i principi dell'economia circolare ancora prima di immettere i prodotti sul mercato. Inoltre, recentemente, è stata avviata una collaborazione con una delle aziende leader nell'ambito industriale delle bioplastiche, sebbene per la rigenerata ravennate sia ancora un progetto da considerarsi sperimentale. L'impiego di bioplastiche è preponderante nell'industria agri-colturale, dove vi è largo uso di teli plastici per la copertura dei campi. I classici teli plastici hanno rischi più importanti di inquinamento e sono frutto di costi non trascurabili in fase di smaltimento. Grazie all'uso di bioplastica, si azzerano i rischi di inquinamento e si azzerano i costi di smaltimento,



in quanto il telo biodegrada nei campi producendo un effetto fertilizzante. Questo esempio rende lampante come Raviplast sia attrice di sostenibilità: non solo decide di produrre un prodotto sostenibile, ma grazie al prodotto stesso vi è uno *spillover*¹⁵ di sostenibilità per le aziende che lo acquistano.

5.2 Inferenza qualitativa

In precedenza, sono stati trattati 7 casi di WBO romagnoli, col tentativo di presentare quanto più possibile l'eterogeneità delle situazioni fallimentari che possono poi portare a una rigenerazione dell'azienda da parte della forza lavoro. Vi è dunque da tener conto che il campione considerato vuole rappresentare il fenomeno in maniera indicativa, in quanto vi sono stati molti altri WBO Romagnoli ed Italiani, che potrebbero avere caratteristiche iniziali, processi ed epiloghi differenti. Pertanto, la seguente conclusione, di tipo qualitativo, vuole sì far riferimento ai casi narrati ma anche a confermare o smentire quanto sostenuto da CFI in termini di "ingredienti per il successo".

Un primo aspetto da evidenziare è legato alla transizione di coloro che azionano il WBO da dipendenti a imprenditori, dunque soci di una cooperativa: tre posizioni da ricoprire completamente differenti, in termini di responsabilità, attitudini e assunzioni. Operare una rigenerazione vuol dire prendere in mano le sorti di un'azienda e impegnarsi a farlo, verosimilmente, per

¹⁵ Lo Spillover, in economia, fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre tali ambiti (Treccani.it).

sempre. Tutte le aziende analizzate, almeno al 2022, hanno dimostrato un team interno in grado di compiere questa evoluzione con grande spirito e coraggio, forti delle loro competenze, del saper fare il loro lavoro e soprattutto sapendo cosa voleva dire rischiare di perderlo.

Un secondo aspetto è relativo al nostro territorio e all'attaccamento verso esso: la Romagna. Siamo nella culla della cooperazione e nella terra di Denis Merloni, colui che, cercando aiuto e appoggio in Confcooperative, vi ha traghettato la possibilità introdotta da Marcora al fine di salvaguardare il lavoro e i lavoratori Romagnoli. In questa regione infatti vi è, in percentuale sugli occupati, la maggior forza lavoro impiegata in imprese Coop, intermediando il 28,3% del fatturato nazionale cooperativo (Legacoopemiliaromagna.coop). Tutti i WBO considerati mostrano grande attaccamento al territorio e si impegnano in progetti a favore di esso, sintomo anche della grande unione che lega i romagnoli come popolazione. Inoltre, specialmente nei casi Raviplast ed SCS, è lampante come il fulcro non sia il salvataggio di un'impresa per sé, bensì di un'azienda che vive in una città: rigenerando sé rigenera anche parte della stessa città, salvaguardandone occupazione e spesso anche servizi.

I casi mostrano la vera definizione del WBO nel suo scopo: la rigenerazione da parte dei lavoratori non salva solo degli stipendi, ma dei Lavori. Di fatto, nei casi presi in esame, si parla di ambienti lavorativi altamente specializzati dove è importante preservare e rendere durevole per la tecnologia e la società a venire l'expertise accumulato negli anni. Inoltre, per la stessa moti-



vazione, si parla di persone che, isolando un effetto età, probabilmente non incontrerebbero grossi ostacoli nel trovare una nuova occupazione. Citando un esempio, quale Solestech, Minniti e Baldassarri stavano già percorrendo il loro piano B quando è entrato in essere il WBO. La proverbiale “pagnotta” da portare a casa erano già stati in grado di recuperarla, ma perseguono la rigenerazione esattamente perché il loro obiettivo non è lo stipendio. In generale, per dei neonati operatori, il buyout non è limitato a conservare il proprio reddito mensile, piuttosto la Naspi lo è, bensì a preservare il Proprio Lavoro.

In aggiunta, ogni cooperativa si è dimostrata fortemente attratta dall’innovazione tecnologica ai fini di consegnare un prodotto od un servizio al meglio delle possibilità. Questo mostra un rinnovato sentimento di miglioramento cercato perpetuamente in seguito alla rigenerazione: oltre a sanare i problemi precedenti, fare ancora di più, come ci ricorda il Consigliere Bulbi (Capitolo 2.3). Lo stesso ragionamento è applicabile all’impegno per la sostenibilità ambientale, in favore della quale tutte le aziende hanno rivisto ed efficientato i processi produttivi ai fini di ottenere un minor consumo di risorse in termini di materie prime, quindi un minor ammontare del rifiuto produttivo e di limitare il consumo energetico. Alcune di loro si sono anche cimentate nell’introduzione di piccole economie circolari nella catena del valore.

Per concludere, le rigenerate analizzate sono tutte, a modo loro, coinvolte in attività sociali di crescita collettiva. Collaborazioni con associazioni benefiche per la pace, progetti di educazione civica in favore dei più

giovani e realizzazione di edifici green sono solo esempi. Queste aziende, mentre prima hanno comunicato la definizione di Workers Buyout, qui insegnano cosa voglia dire Cooperazione. È infatti da considerare che, una volta operata la rigenerazione, ogni impresa può tornare al suo regolare ciclo operativo e non ha altri particolari vincoli imposti. Tuttavia, nessuno dei cooperatori si è fermato a questo, nessuno ha ritenuto che salvare sé stesso fosse un risultato sufficiente. Questo delinea la differenza tra un lavoratore in senso generale e un cooperatore: l'ultimo per definizione, in termini di attività, non penserà mai solamente a sé e nemmeno solamente alle sorti della sua impresa. Vi è un'orchestra di aziende, società e territorio con bisogni comuni e condivisi in cui ognuno si prepone di fare la sua parte per raggiungere un miglioramento comune: questo dimostrano le aziende analizzate. Questo comprova, inoltre, la tendenza decisamente positiva, identificata nel contesto della letteratura di studi aziendalistici, tra Cooperative e SDG¹⁶ in termini di contributo dato allo sviluppo sostenibile (Lafont et al.,2023).

I valori riassunti sono tangibili e hanno effetti altrettanto tangibili, questa è la motivazione per cui lo Stato riconosce questi valori, defiscalizzando la Naspi, contribuendo risorsa economica tramite CFI e Fondosviluppo in linea con quanto prescrive la legge Marcora, in aggiunta ad altri sgravi. Di fatto, in nessuno dei casi

16 SDG è l'acronimo di Sustainable Development Goals. Questi 17 obiettivi sono relativi ai temi ESG, dunque di tipo sociale, ambientale e di governance globale. Sono stati definiti nel 2015 dai paesi ONU, nell'accordo di Parigi, come goals per l'Agenda 2030 da raggiungere ai fini di uno sviluppo sostenibile.



sono state evidenziate criticità circa la provvista finanziaria. Alcuni hanno sì contribuito alla rigenerazione con risorse proprie o provenienti da ex titolari, ma non sono pervenute segnalazioni di difficoltà nel reperire credito da banche o finanziamento dagli enti preposti MISE. Questo conferma quanto Confcooperative dichiara nella ricetta della rigenerazione “i soldi non sono un problema” in quanto il WBO è “il fenomeno delle persone”.

6. Analisi quantitativa

La precedente analisi, basata sui racconti di un campione simbolico dei casi di rigenerazione, ha come limitazione il fatto di non essere basata su una numerosità importante di osservazioni e, soprattutto, prende in considerazione solamente processi WBO riusciti e che si sono aperti alla stampa raccontando la loro storia.

La Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS, in tal senso, ha fornito, ai fini di questa contribuzione, alcune matrici informative contenenti le aziende che sul territorio d'interesse (Emilia Romagna) sono andate incontro a rigenerazione. Dunque, con l'obiettivo di valutare quali siano i fattori di successo di un processo di WBO ci si affida ora al metodo quantitativo, basato su fattori quantificabili o codificabili.

6.1 Metodologia e costruzione data-set

Le banche dati fornite sono 3 e differiscono originariamente tra loro per alcuni aspetti di costruzione, che vengono sanati unendo manualmente i datasets senza servirsi di un supporto software, in quanto la numerosità campionaria limitata lo permette. In particolare, le tabelle informative vengono unificate uniformando le variabili di interesse tra le osservazioni disponibili: imprese rigenerate o che hanno tentato la rigenerazione. Vengono dunque identificate 73 osservazioni, non ripetute, ovvero i WBO che verranno presi in considerazione nella nostra analisi. Per ogni WBO viene osservato:

- anno_cost ➔ anno di costituzione, numerico
- denom ➔ ragione sociale, testo
- attiva ➔ stato, binaria: assume 1 se l'azienda è attiva e 0 se in liquidazione
- liq ➔ stato, binaria, complementare ad attiva
- addetti ➔ lavoratori dell'azienda, numero
- soci ➔ soci cooperatori dell'azienda, numero
- fin ➔ tipo di risorsa finanziaria usata, discreta, a livelli¹⁷
- descr_sec ➔ descrizione del settore industriale, testo
- business ➔ tipo di business, discreta, seguenti livelli:
 - prod ➔ azienda manifatturiera, produce un prodotto
 - serv ➔ azienda servizi, eroga un servizio
 - merch ➔ reseller
- città ➔ qualitativa discreta, indica la città dell'azienda
- provincia ➔ qualitativa discreta, indica la sigla della provincia dell'azienda

Ex post, ai fini dell'analisi, viene calcolata ed inclusa nella matrice la proporzione dei soci sul totale degli addetti al fine di avere un'indicazione sulla dimensionalità del team leader rispetto alla totalità del capitale umano impiegato.

soc/ad ➔ soci sul totale degli addetti, percentuale (può essere maggiore di 1)

¹⁷ In statistica, una variabile a livelli assume un set di valori, solitamente non numerici predefiniti, ad esempio: colore del tubetto di tempera può prendere valori (livelli) "Rosso", "Giallo", "Blu"



Il dataset finale possiede dunque 73 righe (aziende rigenerate che saranno oggetto di analisi) e 12 colonne (attributi della singola azienda).

6.2. Statistiche descrittive

```
> summary(dati)
      n      anno_cost      data_cost      p_iva
Min.   : 1      Min.   :2007      Min.   : 2011      Length:73
1st Qu.:19      1st Qu.:2012      1st Qu.: 2016      Class  :character
Median :37      Median :2015      Median :40953      Mode  :character
Mean   :37      Mean   :2015      Mean   :26210
3rd Qu.:55      3rd Qu.:2017      3rd Qu.:42270
Max.   :73      Max.   :2021      Max.   :44312

      denom      attiva      liq      addetti
Length:73      Min.   :0.0000      Min.   :0.0000      Min.   : 2.00
Class :character 1st Qu.:1.0000      1st Qu.:0.0000      1st Qu.: 7.00
Mode  :character Median :1.0000      Median :0.0000      Median :14.50
                          Mean   :0.7808      Mean   :0.2192      Mean   :23.18
                          3rd Qu.:1.0000      3rd Qu.:0.0000      3rd Qu.:26.50
                          Max.   :1.0000      Max.   :1.0000      Max.   :194.00
                          NA's   :5
                          descr_sec
      soci      soc/ad      fin      descr_sec
Min.   : 3.00      Min.   :0.1923      Length:73      Length:73
1st Qu.: 5.00      1st Qu.:0.6023      Class :character  Class :character
Median :10.50      Median :0.9183      Mode  :character  Mode  :character
Mean   :17.78      Mean   :0.8169
3rd Qu.:19.50      3rd Qu.:1.0000
Max.   :117.00      Max.   :1.5000
NA's   :5          NA's   :5

      business      citta      provincia
Length:73      Length:73      Length:73
Class :character  Class :character  Class :character
Mode  :character  Mode  :character  Mode  :character
```

Figura 1 - Statistiche descrittive

Con l'obiettivo di generalizzare il fenomeno e di approssimarlo per mezzo di valori di riferimento, si producono delle statistiche. Verrà utilizzato come supporto computazionale il software R.

Al di sopra, sono presentati i valori riassuntivi delle variabili presenti nella matrice informativa. In particolare, n è l'indice di riga, indicizza le osservazioni (quindi le rigenerate). Di fatto, il minimo è 1 e il massimo 73.

Spostando l'attenzione sulla parte più interessante, osservando l'anno di costituzione dei WBO in esame, notiamo che il primo si rileva nel 2007 e l'ultimo del 2021. I valori assunti dalla mediana e da primo e terzo quartile¹⁸ (rispettivamente, 2015, 2012, 2017) indicano una aumentata frequenza del fenomeno all'avanzare degli anni. Cerchiamo una più forte evidenza con l'ausilio di un grafico boxplot.

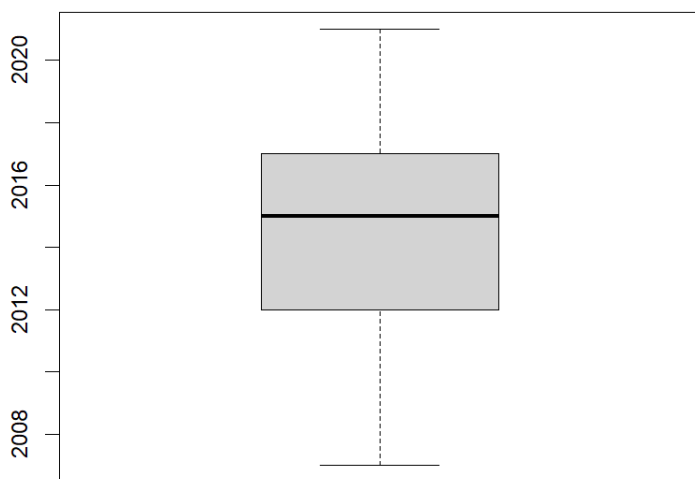


Figura 2 - Boxplot Anno di Costituzione

Il boxplot mostra come la distanza tra la linea in grassetto (mediana, valore medio) corrispondente al 2015 sia più vicina alla linea superiore corrispondente al 2021 (massimo) rispetto alla linea inferiore ovvero al 2007 (mi-

¹⁸ In statistica, considerando delle osservazioni che per un dato attributo hanno valori ordinabili, si intende per Primo Quartile, Mediana (o Interquartile) e Terzo Quartile rispettivamente il valore dell'osservazione prima del quale si trovano il 25% delle osservazioni, il 50% ed il 75%.



nimo) questo mostra che, stando al campione, vi è stata una maggior frequenza di WBO negli ultimi anni e che dunque il fenomeno è in espansione data l'informazione a campione.

Attiva e liq sono due variabili binarie 0/1 e complementari: le aziende ancora attive non saranno in liquidazione e viceversa. Attiva può essere considerata come una variabile casuale Bernoulli e dunque la media del campione considerata proxy del tasso di successo del WBO, in questo caso 78,08%. Il complemento a 1, quindi tasso di fallimento, sarà la media delle aziende in liquidazione, 0.2192 ovvero il 21,29%.

Le aziende considerate, in termini di personale, spaziano da molto piccole (2 addetti) a grandi (194 addetti), con una media campionaria di 23 addetti. Tuttavia, per capire se il campione sia più popolato da piccole o da grandi imprese, ne ispezioniamo il boxplot.

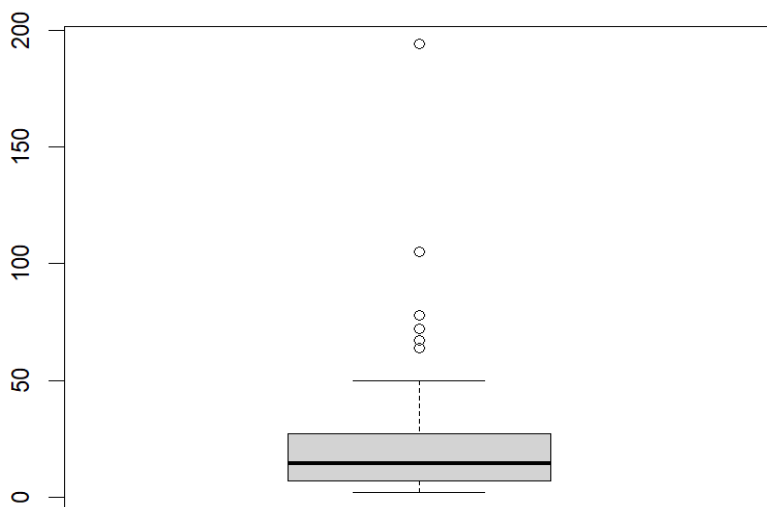


Figura 3 - Boxplot addetti

Ispezionando il grafico è immediato notare come risulti “schiacciato” verso il basso. La “scatola” grigia, contiene il 50% delle osservazioni a campione che spaziano tra 7 (primo quartile) e 26 addetti (terzo quartile). Possiamo infatti concludere che il 75% delle osservazioni hanno un numero di addetti inferiore a 26. Per quanto riguarda la parte di grafico superiore, vediamo che il software identifica 50 come massimo cosiddetto “ragionevole” (linea più alta) tramite formula matematica che varia a seconda del software. Tratta dunque i valori maggiori del massimo ragionevole come outlier¹⁹, ovvero valori anomali. Stando alla definizione della dimensionalità delle imprese, aziende che impiegano da 10 a 49 addetti sono da considerarsi piccole imprese (regione.emiliaromagna.it), è possibile concludere che il campione sia principalmente popolato da piccole imprese. Residualmente, include anche alcune micro imprese (meno di 10 addetti) ed alcune medie imprese (da 50 a 249 occupanti). Questo risultato è tuttavia atteso, in quanto l’Emilia-Romagna è densamente popolata da PMI.

19 Outlier, in statistica, è un valore definito anomalo, superiore o inferiore a massimo e minimo ragionevoli calcolati tramite formule software-specifiche, anche detti lower ed upper whisker,



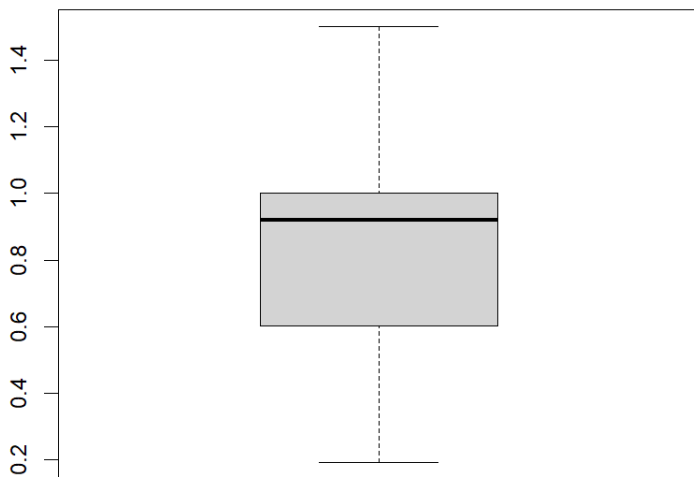


Figura 4 - Boxplot Soci/Addetti

Per quanto riguarda i soci, anzi che il numero assoluto per azienda, è più interessante ispezionare la proporzione di soci sul numero di addetti, tenendo in considerazione che spesso i soci sono anche addetti. In particolare, sul campione, si parte da una percentuale societaria minima di 19,23% fino ad un massimo di 150%, ove vi sono più soci che addetti, con un terzo quartile pari al 100%. In questo caso è altrettanto interessante valutare tramite boxplot.

Da Figura 4 si nota che la percentuale societaria sugli addetti (o, per estensione, sulla dimensione aziendale), tende ad essere piuttosto alta in media, aggirandosi tra il 60% ed il 100%.

A Figura 1, tuttavia, non è possibile avere riferimenti riguardo tutte le variabili qualitative, per le quali viene utilizzato lo strumento adeguato ovvero l'analisi di fre-

quenza. Per le variabili business, provincia, città e fonti di finanziamento tale analisi aiuta a capire come è composto il campione in termini di tipi di attività, input finanziario per il WBO e come le rigenerate a campione si distribuiscono geograficamente sul territorio regionale. Per espletare questa analisi si utilizzeranno tabelle di frequenza a valori assoluti e grafici a bastoncini per valutare la distribuzione del campione in percentuale.

Il primo dato d'interesse è il tipo di business generico, inteso come produttori, resellers o prestatori di servizi, delle aziende che compongono il campione. Analizziamo dunque un grafico a barre riportante le frequenze assolute di comparizione a campione.

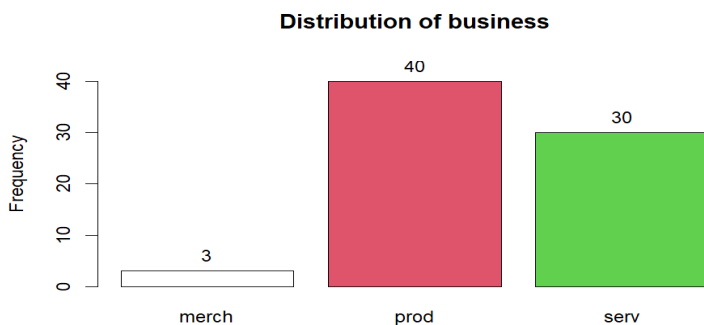


Figura 5 - Grafico a barre per Tipo di business

Le barre del grafico mostrano come la maggioranza del campione siano imprese produttrici, 30 erogatrici di servizi (barre più alte) mentre solo una minoranza pari a 3 sono resellers. Questa distribuzione, oltre che a titolo descrittivo, può rivelarsi utile nella fase successiva di analisi predittiva, in quanto ognuna delle tipologie apporta differenti peculiarità, ad esempio, nella struttura di costi della produzione/erogazione.



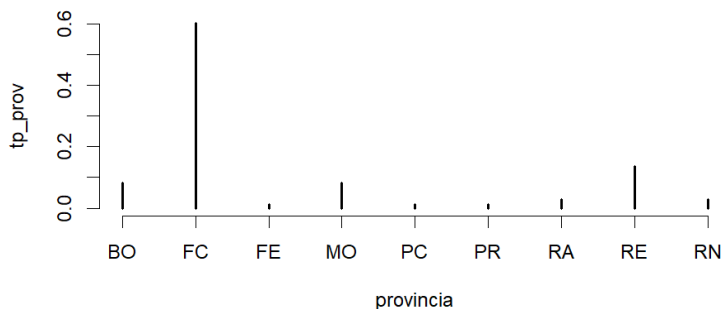


Figura 6 - Grafico a bastoncini per Provincia

Si osserva invece in Figura 6 la frequenza relativa di WBO per province Emiliano Romagnole, riassunte quindi in un diagramma a bastoncini.

L'indicazione suggerisce che le rigenerate in provincia di Forlì-Cesena sono di gran lunga le più ricorrenti a campione e ne rappresentano il 60%, seguite dalle province di Modena, Bologna e Reggio Emilia con valori tra circa 10% e 20% sul totale campionato.

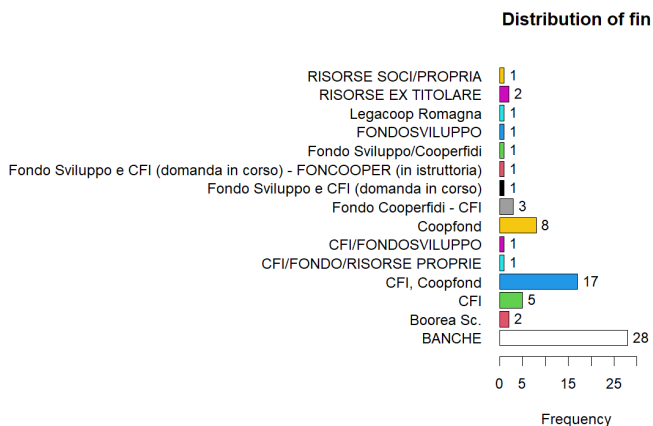


Figura 7 - Grafico a barre Fonti di finanziamento

In Figura 7 vi è rappresentazione grafica particolareggiata di frequenze assolute (riportate ai termini delle barre colorate). Dalle etichette, è evidente che molti WBO ricorrono alla provvista finanziaria da fonte ibrida, ad esempio, Fondo Sviluppo congiuntamente a Cooperfidi. Tuttavia, per coloro che non optano, almeno nel periodo di riferimento del campione, per una fonte ibrida ma unica, la più ricorrente sono le Banche, per 28 aziende corrispondenti a circa il 38% del campione. CFI, usata sia come fonte unica di finanziamento che in forma ibrida, raggiunge in pratica la dimensione campionaria bancaria. Nel grafico lo si nota per somma: i casi che hanno utilizzato, in qualunque modalità, CFI sono 29, ovvero circa il 40%. Un altro dato degno di valutazione è sicuramente il ricorso al fondo Coopfond, ovvero il fondo mutualistico di Legacoop, che sia in forma unica che ibrida si rivela una fonte importante per le aziende campionate incontro a rigenerazione.

Le casistiche a minor frequenza sono rappresentate da imprese che ricorrono ad un'ibridazione particolare della provvista finanziaria o con domande per finanziamenti in corso di approvazione. Vi è inoltre una nicchia di casi in cui la risorsa esclusiva è peculiare, quindi risorse dell'ex titolare o risorse proprie dei neo-soci operatori, nonché da altri enti.

Si procede infine con l'analisi di associazione tra variabili qualitative e studio delle correlazioni tra gli attributi quantitativi di maggior interesse. Cominciando dalle variabili numeriche, come pre-step, vengono eliminate dalla matrice informativa tutte le righe che presentano anche solo una cella non valorizzata, per



far sì che in fase di calcolo dei coefficienti di correlazione²⁰ non vi siano anomalie. Questo si rende necessario per la variabile addetti e di conseguenza per la variabile socad, mentre non sarà necessario per la variabile annocost in quanto la relativa colonna si presenta completa all'origine. A questo punto, sebbene la fonte informativa viene ridotta a 58 osservazioni, è possibile proseguire al calcolo delle correlazioni con la variabile Attiva, che sarà considerata indicativa dell'avvenuto successo di un WBO.

```
> cor(nm_dati$attiva, nm_dati$addetti)
[1] 0.04431835
> cor(nm_dati$attiva, nm_dati$soc/ad')
[1] -0.0425561
> cor(attiva, annocost)
[1] 0.2996848
```

Figura 8 - Correlazioni tra Attiva e variabili quantitative

Il dato più rilevante è sicuramente la relazione positiva tra attività al 2021 e anno di costituzione della rigenerata. Questo suggerisce che al susseguirsi degli anni è aumentato il tasso di successo dei WBO implementati. Per ipotesi, ciò si può attribuire allo scalo delle curve di apprendimento di ambo le parti: nell'istruire le rigenerazioni da parte degli enti preposti e, si auspica, da un adattamento culturale sindacale e comunitario in favore del WBO. Sembrano invece quasi scorrelati al tasso di successo sia il numero di addetti per azienda sia la

²⁰ Il coefficiente di correlazione, o r o coefficiente di Pearson, misura la forza e la direzione di una relazione di tipo lineare tra due variabili quantitative. Varia tra -1 (perfetta correlazione negativa e 1 (perfetta correlazione positiva), dove 0 rappresenta Indipendenza.

percentuale societaria sugli addetti, riportando coefficienti pari circa a $+ e - 0,04$.

```
> jf_business<-table(attiva, business)
> prop.table(jf_business)
      business
attiva  merch      prod      serv
      0 0.02739726 0.13698630 0.05479452
      1 0.01369863 0.41095890 0.35616438
> jf_prov<-table(attiva, provincia)
> prop.table(jf_prov)
      provincia
attiva    BO      FC      FE      MO      PC      PR
      0 0.02739726 0.09589041 0.01369863 0.01369863 0.01369863 0.00000000
      1 0.05479452 0.50684932 0.00000000 0.06849315 0.00000000 0.01369863
      provincia
attiva    RA      RE      RN
      0 0.00000000 0.04109589 0.01369863
      1 0.02739726 0.09589041 0.01369863
```

Figura 9 - Tabelle contingenza di attiva rispetto a business e provincia

Spostando invece l'analisi sugli attributi qualitativi, in questa fattispecie non ordinabili, si procede analizzando le tabelle di contingenza che riportano le percentuali di distribuzione del campione per attributo rispetto alla variabile attiva, in Figura 9. A grafico, sarà omessa la relazione tra attiva e fin in quanto presenterà risultati non particolarmente degni di discussione.

Riguardo la frequenza di aziende attive (attiva=1) tra i diversi livelli di business, notiamo come il campione sia massicciamente più concentrato tra produttori e servizi, di fatto, circa il 76% delle aziende sono attive e fanno parte di uno dei due settori. La distribuzione del campione, come evidenziato in precedenza, è minima sui resellers e così sono le percentuali riportate a tabella. È invece interessante trarre una conclusione sulla percentuale di attività di produttori a confronto dei servizi. Infatti per i produttori la percentuale di attività è $0.41 / (0.137 + 0.41) =$ circa 75% mentre per quan-



to riguarda i servizi sale di oltre 10 punti percentuali, $0.356 / (0.055 + 0.356) =$ circa 87%. Riguardo la tabella di contingenza che relaziona lo stato di attività dei WBO alle varie province di appartenenza, si nota, come atteso, un cumulo di campione sulla provincia di Forlì-Cesena che presenta un tasso di successo attorno all'84% = $0.507 / (0.507 + 0.096)$. Le altre due province con qualche caso di WBO e con successi maggiori di fallimenti sono Bologna, Reggio Emilia e Modena, mentre le altre presentano pochissimi casi, pertanto, non è di troppa rilevanza commentarne le frequenze di successo.

In conclusione, l'analisi descrittiva confessa che il campione considerato è composto da 73 aziende rigenerate in Romagna dal 2007 al 2021. In media, stando alla definizione regionale, sono piccole imprese per numero di dipendenti. Il software infatti identifica come 50 il massimo ragionevole di addetti a campione e tratta le rigenerate con un numero superiore di dipendenti come valori anomali.

Per implementare i processi di buyout, le unità campionarie per ottenere la risorsa economica si sono servite in primis di CFI e Banche, seguite da Coopfond, in minor misura Fondosviluppo e Cooperfidi. Solo residualmente si è fatto riferimento ad altre fonti o a fonti personali.

Le rigenerazioni si sono rivelate essere un fenomeno Forlivese. Questo può essere attribuito probabilmente anche ad un effetto "nascita" o "pioniere", di fatto è proprio su questi territori che Denis Merloni cominciò a recuperare occupazione facendo rinascere lavoro romagnolo coadiuvato da Confcooperative. Il tasso di successo del WBO aumenterà poi negli anni per probabile effetto di apprendimento.

6.3 Modello

Con l'idea di aggregare e riassumere le conclusioni precedenti, oltre a dare potenzialmente uno strumento di tipo predittivo ad un possibile futuro Workers Buy Out, si procede a un tentativo di stima di un modello econometrico per il fenomeno in questione.

In particolare, la ratio è quella di capire quali degli attributi a disposizione siano effettivamente rilevanti per spiegare il successo o non successo di un'operazione di rigenerazione.

Il modello econometrico di regressione prevede che vi sia una variabile dipendente, che deve essere "spiegata", ed una o più variabili esplicative, che "spiegano" la dipendente. Nel caso in esame, si vuole stimare l'effetto degli attributi presenti nel campione sulla variabile binaria 'attiva', indicativa del successo del WBO se valorizzata ad 1, o valorizzata a 0 in caso di fallimento.

Trattando una variabile rispondente di tipo binario, quindi limitata, si userà un modello di tipo Probit, particolarmente utile quando si vuole stimare la probabilità di un'osservazione (dunque una rigenerata in analisi) di generare uno o l'altro valore della dipendente (=1 un successo oppure = 0 un fallimento del buyout). Il software econometrico, in questo caso Gretl, stimerà il modello escludendo le osservazioni incomplete, ovvero con campi a valori mancanti. Ne resteranno dunque 68 utili ai fini computazionali.



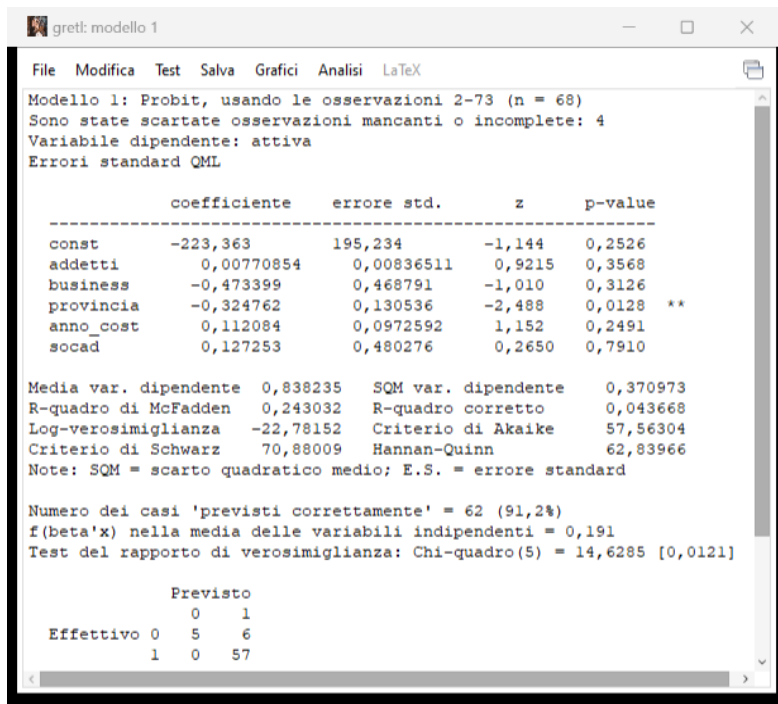


Figura 10 - PROBIT per Attiva

In Figura 10 dunque i risultati della stima del modello Probit per attiva. Nell'ultima colonna troviamo il valore p , indicazione della significatività²¹ di una stima. Nella fattispecie di questo software, vengono inseriti a stampa dei risultati da uno a tre asterischi a fianco del valore p , per indicare graficamente il grado di significatività del coefficiente stimato.

²¹ Per Significatività di una stima, in statistica, si intende il grado al quale è possibile fare affidamento ad un valore stimato per poi trarne conclusioni solide. Se una stima è significativa, si dice essere 'statisticamente rilevante'.

In questa fattispecie l'unico attributo a risultare statisticamente rilevante nel predire la riuscita del WBO (approssimata dallo stato di attività dell'azienda al 2021) è Provincia. Il software considera come livello base dell'attributo il più ricorrente a campione, in questo caso Forlì-Cesena. Il coefficiente associato suggerisce che al variare della provincia base, il tasso di successo dei processi di rigenerazione può scendere considerevolmente.

Tuttavia, questo risultato non può essere preso valido e commentato così com'è, per due motivazioni. In primis, volendo trarre conclusioni su come varia l'effetto provincia il passo successivo sarebbe dunque di esplodere il campo, creando a modello una variabile per ogni provincia e valutarne significatività e coefficiente della singola. Sebbene la relazione da un punto di vista prettamente numerico ci sia, non si può concludere che la Provincia sia predittiva del successo del WBO dato campione considerato.

Non si procederà in questo senso per la seconda motivazione. Il software, trattando un campo non esploso nei suoi livelli, per stimare il coefficiente considera come livello base il più popoloso ovvero Forlì-Cesena. In questo senso, l'interpretazione da darsi al coefficiente sarebbe 'come varia il tasso di successo del WBO quando da Forlì Cesena *sposto l'osservazione ad un'altra provincia*'. In tal caso, è fisiologico che il coefficiente di Provincia sia risultato rilevante e negativo, in quanto il campione è drammaticamente più concentrato su quella provincia ed è dunque normale che il software identifichi in essa più successi dati i più casi. Se di fatto si analizza il tasso di successi su totale



di provincia come Modena, Bologna e Reggio Emilia non sono pessimi rispetto ad FC, sono solo scarsamente popolati a campione.

```
> table(provincia)
provincia
BO FC FE MO PC PR RA RE RN
  6 44  1  6  1  1  2 10  2
```

Figura 11 - Frequenze Assolute Provincia

In Tabella (Figura 11) il conteggio di WBO per provincia, inoltre vi sono una serie di osservazioni con valori mancanti che vengono omesse.

Facendo riferimento ai valori mostrati in Figura 9, FC ha un tasso campionario di successo del $0.507 / (0.0959 + 0.507) = 84,09\%$. Spostandoci su Modena, ad esempio, il tasso è $0.0685 / (0.0685 + 0.0137) = 83,33\%$, anche la percentuale calcolata è basata su numeri nettamente inferiori, lo stesso si applica alle altre province. Per queste motivazioni non si ha una matrice informativa atta a stabilire se il coefficiente restituito dal modello sia affidabile o meno nonostante il valore p promettente. Si può al massimo concludere che vi è un “effetto Forlì”, come già citato in precedenza a campione.

Svolgendo invece un breve esame sulle altre variabili a Modello, si nota come nessuna risultati rilevante nel predire lo stato di attività dell’impresa cooperativa. Dunque, non si identifica nel campione una probabilità concreta associata agli attributi considerati di poter effettivamente cambiare il valore assunto da attiva se variati (in valore assunto).

6.4 Valutazione empirica

Il risultato del modello si rivela ancor più interessante di quanto discusso prima in fase di analisi delle statistiche descrittive. Di fatto, ci indica che il metodo quantitativo, dato il campione e l'informazione disponibile in esso, fallisce nel predire il successo di un WBO. L'analisi precedente non ha dunque trovato cosa produce il successo di un WBO, tuttavia mostra che dimensione dell'azienda (approssimata dal numero di dipendenti addetti), il tipo di business, la fonte di risorsa economica o la quota societaria, non lo producono.

È di conseguenza un'evidenza a favore della tesi di Confcooperative "Il WBO è il fenomeno delle persone".

Vi è da considerare che il metodo quantitativo trova una relazione, se c'è, tra aspetti misurabili, quantificabili e codificabili. Ciò che non può essere racchiuso in una matrice dati, non può dunque essere studiato e trattato con tali tecniche. La singolarità delle persone che da lavoratori prendono in mano le loro sorti occupazionali diventando così soci cooperatori, a direzione della loro impresa rigenerata, non è dunque riassunta nel dataset, nemmeno tramite riferimenti. Pertanto, prendendo in esame la tesi sul fenomeno delle persone, se vera, non poteva essere riconosciuta da un software statistico sulla base di questa matrice di dati.

In questi termini, una barriera rilevante dell'analisi è rappresentata dalla limitatezza della matrice informativa stessa, com'è fisiologico che sia, in quanto il WBO è un fenomeno ancora estremamente peculiare e purtroppo raro. Di fatto, seppur sia vero che non si può racchiudere in una variabile il talento delle persone coinvolte in una rigenerazione, probabilmente con



qualche attributo indicativo in più si sarebbero potuti raggiungere risultati più indirizzanti. Un esempio può essere l'età dell'azienda fallita, o variabili *workforce-specific*, come il livello medio di istruzione dei soci, le loro specializzazioni o la loro anzianità di servizio. In ottica futura, aggiungere dunque alcune variabili che possano dare riferimenti sulle singole persone componenti la quota societaria WBO, darebbe modo di dar luce ad un'analisi più interessante.

7. Psicologia e Pedagogia del WBO

In precedenza, sono state articolate metodologia e procedura che conducono alla rigenerazione delle aziende, ma la discussione sarebbe incompleta se si evitasse di toccare la dimensione umana. Tornando all'introduzione, si è partiti presentando il WBO come fenomeno, sì locale, con focus sul contesto cooperativo Romagnolo, ma anche e soprattutto sociale. Il fenomeno, appunto, delle persone.

Il WBO impone a coloro che da dipendenti o addetti diventano soci della neonata impresa cooperativa un cambio di *mindset*: se prima ragionavano da dipendenti, ora devono essere imprenditori. Questa transizione porta con sé diverse criticità, un cambio importante nel carico di responsabilità, leadership e gestione, nonché auto-gestione.

Nell'ambito degli studi accademici di Management e di Scienze Aziendali, è tutt'ora aperta la discussione sulla leadership: "I leader nascono tali o lo diventano?". Tutt'ora non vi è una chiara risposta e rimane una questione aperta, che nel caso del *workers buyout* diventa centrale. È chiaro che una certa propensione alla leadership è innata in alcuni soggetti e meno in altri, tuttavia vi può essere un processo di sviluppo e di *skill-building* quando si tratta di prendere le redini nella gestione di un business, sebbene in questo caso vi sia qualche peculiarità in più.

Qui, congiuntamente alla buona volontà e alla voglia di imparare e rimboccarsi le maniche da neo-soci, entrano in gioco le istituzioni partecipanti. Esse possono,

unitamente alla leadership precedente in una maggioranza dei casi, apportare linee guida e appoggio nel processo pedagogico di trasformazione degli addetti a soci. Questo viene fatto, ad esempio da Fondosviluppo, grazie ad un'attenta analisi del Business Plan programmato per la nuova impresa cooperativa, nonché grazie alla prescrizione di un Temporary Manager ove necessario in fase di trasformazione.

Dopodiché, vi è anche una questione di tipo nazionale, definibile quasi come strutturale. Per valutare ed eventualmente accettare una possibilità come la rigenerazione di un'impresa per mano dei dipendenti, vanno valutati i presupposti culturali e dunque lo scenario nazionale aziendalista. Considerando un territorio come quello Romagnolo, che storicamente ha avuto una tendenza politica a sinistra e una forte presenza della fede cristiana, la tradizione cooperativa può contare su robuste radici e con essa il WBO. Questo lo dimostra il fatto che la maggioranza delle rigenerazioni aziendali italiane sono avvenute in Romagna e, più in generale nel Nord Italia (vedere Capitolo 6 - Inferenza quantitativa). Più tortuosa diventa la strada quando le premesse precedenti vengono meno e conseguentemente una sensibilizzazione sindacale ex-ante si rende necessaria. Serve quindi una vera e propria pedagogia della cooperazione in primis, e della possibilità del WBO in secondo luogo, per colmare il gap informativo che caratterizza il fenomeno ancora poco conosciuto e per permettere così la presa di coscienza, coraggio e potere dei lavoratori.



8. Considerazioni finali

Maurizio Gardini,
Presidente Nazionale Confcooperative e FondoSviluppo

“I workers buyout cooperativi”

Lo strumento dei workers buyout (WBO), usato come risoluzione di crisi aziendali o anche in caso di successioni, continua a destare grande interesse, sia a livello legislativo che mediatico. Un interesse cresciuto anche grazie alla legge Marcora e all'importanza che questa pratica riveste nei territori e nelle comunità. Far rivivere un'attività imprenditoriale salvandola da una crisi, da un fallimento o recuperarla per successione ha in sé acclamate caratteristiche di successo socioeconomico. I dati dimostrano infatti che il ciclo di vita dei WBO è più lungo e ampio di quelle nate da un percorso ordinario: i WBO hanno quasi sempre fatturati più solidi di quelli precedenti alla loro nascita; creano indotto per territori, famiglie, comunità, valorizzando marchi, filiere e lavoratori; recuperano valore che andrebbe perso e che invece fa rinascere imprenditorialità e dignità sociale. Noi verifichiamo ogni giorno la bontà dello strumento per il cui sviluppo serve il supporto del legislatore. In effetti, il quadro normativo negli ultimi anni ha fatto alcuni importanti passi avanti e, accanto alle risorse messe a disposizione sia dalla finanziaria CFI sia da Fondosviluppo, un impegno concreto per promuovere la diffusione e il consolidamento di workers buyout co-

operativi è stato sancito, nel gennaio del 2021, nell'Accordo nazionale sottoscritto da Agci, Confcooperative, Legacoop insieme a Cgil, Cisl, Uil. Un accordo che ha già dato i suoi risultati, creando un dialogo importante con i sindacati, una cabina di regia che sta mappando tutte le realtà del Paese e accordi territoriali che valorizzano e fanno emergere nuove esperienze, rendendo omogeneo e coordinato il lavoro tra le varie organizzazioni per sostenere le lavoratrici e i lavoratori che intraprendono un percorso di workers buyout cooperativo.

Fondosviluppo e CFI hanno operato importanti interventi a sostegno di queste operazioni, collaudando sinergie attraverso istruttorie congiunte, sostegno finanziario in partnership e monitoraggio. Insieme, negli ultimi otto anni hanno sostenuto 22 esperienze, anche grazie ad una call lanciata da Fondosviluppo per il sostegno finanziario e l'accompagnamento consulenziale di iniziative di WBO, mentre CFI ne ha sostenuti altri 94. CFI, inoltre, è divenuta l'unica società che gestisce i fondi della Legge Marcora, la cui mission storica era proprio quella del sostegno delle esperienze di WBO; la presenza nei suoi organi di rappresentanti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha facilitato ed agevolato l'implementazione della strumentazione finanziaria gestita da CFI a favore delle cooperative.

Sono numeri e posizionamenti importanti, che siamo orgogliosi di far conoscere e la cui rilevanza rimane strategica per Confcooperative.

La pandemia da Covid 19 e, a seguire, il nuovo scenario di guerra in Ucraina, con i conseguenti rincari dei costi energetici, l'altalenante andamento in generale dei costi delle materie prime, sono fat-



tori che hanno indebolito e messo in difficoltà alcuni WBO; in particolare gli ultimi costituiti e quelli con poca esperienza manageriale. Da qui la necessità di accompagnamento imprenditoriale che è stato effettuato con i Temporary manager cooperativi che affiancano gli amministratori maggiormente in difficoltà. La cooperazione, esercitando la funzione sociale del fare impresa che le viene riconosciuta dalla Costituzione, sostiene dunque queste esperienze con contributi articolati, unendo sensibilità e competenze perché sono strumento di innovazione sociale ed economica. Un'innovazione che non deve sfuggire al legislatore, che anzi deve sostenere questi percorsi che sono antesignani delle soluzioni previste dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, e a tutti coloro che promuovono economia responsabile e cittadinanza d'impresa. A noi non è sfuggito e siamo pronti ad affiancare ogni possibile sforzo per dare a questo fenomeno il protagonismo che merita.

Omaggio

Alluvione di Maggio 2023 che ha colpito il territorio romagnolo

CAB Ter-Ra

La Cooperativa Agricola dei Braccianti nasce come pioniera nella cooperazione nel lavoro agricolo nel 1888, la prima nel territorio Ravennate e in Europa. Fu il socialista Nullo Baldini, politico a tutela dei ceti più deboli e gruppi minoritari, a farsi padre di questa cooperativa come di tante altre, radunando 40 braccianti e istituendo l'allora denominata *Associazione Generale fra gli Operai Braccianti del Comune di Ravenna*. Oggi CAB è molto più estesa, con sede principale a Piangipane di Ravenna arrivando fino ai confini dei comuni di Faenza e Forlì, con i centri aziendali Bonifico, Pantanella, Raspona, Torraccia e Minarda.

A questa impresa, l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e i comuni limitrofi devono tanti successi del territorio e nel territorio. Oltre che ai risultati storici, quali la contribuzione a bonificare le aree paludose e la manutenzione dei Fiumi Uniti, ad oggi gestisce oltre 2000 ettari di terreni a produzione agricola. 270 di questi sono dedicati esclusivamente a prodotti biologici certificati che finiscono sulle tavole dei cittadini. Inoltre, dal 2009, il centro aziendale CAB di Camerlona, grazie al primo impianto fotovoltaico autorizzato della provincia di Ravenna, si autoalimenta. L'energia pulita

residua alimenta anche il centro zootecnico e l'area di stoccaggio cereali adiacente, evitando così l'emissione di circa 42.000 Kg/annui di CO₂, risultato raggiunto oltre un decennio prima che il tema della tutela ambientale diventasse così dibattuto. Tutt'ora la cooperativa viene mandata avanti tra impegno e sacrificio dei soci, che si impegnano anche in attività sociali di sostegno alla comunità quali iniziative scolastiche e sportive. I soci sovventori e pensionati, insieme ovviamente agli attivi, si aggiornano durante i pranzi sociali organizzati solitamente i primi di Giugno, in un momento conviviale dove si scambiano aggiornamenti sulla propria cooperativa.

Il 18 Maggio 2023 un'ingente alluvione ha colpito i territori romagnoli, a partire da Bagnacavallo, alcune frazioni di Lugo, Faenza, periferia di Forlì e comuni Cesenati. I terreni non assorbivano più acqua, in quanto dopo un periodo di siccità, seguito da un'alluvione più modesta ma comunque importante avvenuta circa due settimane prima, avevano reso la terra non più in grado di rallentare l'onda di piena. I fiumi Santerno, Senio, i vari canali di scolo esondavano, gli argini franavano, l'acqua usciva dai tombini anche per le strade delle città. Sant'Agata sul Santerno, vicino a Lugo, dove la popolazione dovette evacuare con la massima urgenza sarà poi il simbolo della città spezzata dall'alluvione.

Se fosse esondato con una tale forza anche il fiume Montone, lo stesso epilogo sarebbe spettato alla città di Ravenna.

A situazione diventata sempre più urgente, con allerte rilasciate dai Comuni di ora in ora, il prefetto De Rosa è costretto a chiedere a CAB di tagliare l'argine



sinistro del canal Magni prima della città, alleggerendo la piena del Montone e prevenendo così l'allagamento di Ravenna, allagando invece il campo dei soci cooperatori. Il Presidente Galavotti dichiarerà che CAB non si sarebbe mai potuta tirare indietro alla richiesta del prefetto: nati per strappare alle paludi, all'acqua e alla malaria la città di Ravenna e le sue attuali preziose campagne, sapevano che non si sarebbero mai potuti perdonare un rifiuto a farlo un'altra volta.

La Repubblica, il 21 Maggio 2023, in un articolo riporterà le parole del direttore Lino Bacchilega: "Il prezzo della nostra scelta supera 1,3 milioni di euro, senza contare i costi per sistemare i terreni nei prossimi anni. Abbiamo onorato nel modo migliore i nostri 140 anni di storia". Una scelta difficile, che comprometterà per anni l'attività dell'impresa e che ha messo a repentaglio il lavoro di tutti coloro coinvolti, senza la certezza matematica di un esito positivo del deflusso della piena nell'Adriatico. La cooperativa, tirando le somme dei danni dopo il taglio dell'argine, contava un totale di 650 ettari ancora sommersi da 2 metri e mezzo di acqua, la stessa superficie che sarebbe finita allagata in città. Non un singolo socio ha messo in discussione questa scelta, dimostrando cieca fedeltà al settimo pilastro della cooperazione: la comunità. L'impresa ha anche messo a disposizione uomini, forza lavoro, per il Comune, la Protezione Civile, I vigili del fuoco e il Consorzio di Bonifica della Romagna.

Questa, tuttavia, sebbene rappresenti il caso di maggior rilievo, è solo uno dei molteplici esempi di solidarietà e cooperazione verificatesi nel territorio romagnolo per il ripristino post alluvione. Terra che ha provato

più volte di possedere innati i principi della cooperazione. Legacoop Romagna ha dunque coordinato una raccolta fondi destinata al supporto delle cooperative agricole, “un abbraccio ai braccianti”.

*“Viviamo in città che non vedrete mai sugli schermi.
Non molto carine, ma dove certamente sappiamo
come mandare avanti le cose.
Vivendo in mezzo alle rovine dei palazzi, nei nostri sogni.
E sapete, Noi siamo gli uni nella squadra degli altri”*

Lorde, Team



Fonti

- Ammirato P., 2018, “The Growth of Italian Cooperatives: Innovation, Resilience and Social Responsibility” (1st ed.) → <https://doi.org/10.4324/9781315158785>
- “Area Studi Legacoop, 2020, “Le imprese Recuperate in Italia” → <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGwHVHWbhMmhztdZbCfKpMVmTFC?projector=1&messagePartId=0.1>
- AppenninoHub/Ispirazione allo sviluppo dell’idea imprenditoriale, 2021, “Happiness: la prima cooperativa workers buyout a Rimini” → <https://www.appenninohub.it/workers-buyout-cooperativa-dipendenti-happiness/>
- Federica Bandini, Seminario Maggio 2023, Dottorato Public GoMap UNIBO
- Bandini F., Gigli S., Mariani L., 2020, “Social enterprises and Public value: A Multiple-case Study Assessment”, *Voluntas Research Papers* → <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00285-8>
- Testimonianza di Pierpaolo Baroni, Confcooperative, Responsabile nazionale WBO
- Intervista a Massimo Bulbi, Consigliere Regionale Emilia-Romagna, 19/09/2023
- Cisl.it, 2021, “ACCORDO Per la promozione e lo sviluppo dei workers buyout tra Agci Confcooperative Legacoop e Cgil Cisl Uil” → <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2021/01/Accordo%20Cisl%20Cgil%20Uil%20Centrali%20Cooperative%20su%20WBO.pdf>

- Conferenza WBO, 12/05/2022, Rimini, CFI “La legge Marcora e CFI: il lavoro al centro dell’impresa. Le imprese rigenerate dai lavoratori (WBO) con il modello cooperativo” - Documento rilasciato da Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS
- Conferenza WBO, 12/05/2022, Rimini, Confcooperative “Lo strumento del Workers BuyOut cooperativo - strumento potente, prepotente e funzionale” - Documento rilasciato da Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS
- CorriereRomagna/Economia&Business - 19/07/2022 “Gli esempi di chi ce l’ha fatta: da Scs ad Happiness” → <https://www.romagna.confcooperative.it/Portals/0/1%20-%20Rassegna%20Stampa/Corriere13.07wbo.pdf>
- CorriereRomagna/Economia&Business - 13/07/2022, “Wbo, quando i lavoratori salvano l’azienda e diventano imprenditori” → <https://www.corriereromagna.it/wbo-quando-i-lavoratori-salvano-lazienda-e-diventano-imprenditori/>
- ForlìToday, 19/07/2020, “Gli ex dipendenti aprono una cooperativa per portare avanti l’attività nell’arredamento”
- Il Resto del Carlino - 15 Luglio 2009, “Ferretti, i sindacati chiedono un piano Enti locali pronti a collaborare” → https://www.ilrestodelcarlino.it/forli/2009/07/15/205895-ferretti_sindacati_chiedono_piano.shtml
- Il Wbo Confcooperative - Vademecum
- Il Sole 24 Ore - Ilaria Visentini, 01/07/2022, “In Emilia-Romagna la Coop Valley d’Italia con il 30% del fatturato nazionale”



- IPSOA Quotidiano, Palmaccio P., 03/01/2022, “Workers Buy Out, crisi d’impresa più difficile”
→ <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2022/02/25/workers-buy-out-crisi-impresa-difficile>
- “L’eredità e l’attualità di Marcora”, Evento Montecitorio Roma 18/01/2023
- Lafont J., Saura J.R., Ribeiro-Soriano D., 2023, “The role of cooperatives in sustainable development goals: A discussion about the current resource curse”, ELSEVIER Resources Policy
- LaRepubblica - Gianpaolo Visetti, 21/05/2023, “Sacrificare i campi per salvare Ravenna, la scelta più difficile. Li riavremo tra anni”
- Settesere.it - Elena Nencini, 30/04/2022, “Ravenna, dalla crisi Pansac al rilancio Raviplast, i 10 anni della nuova cooperativa”
- Settesere.it - 28/09/2013, “Nasce la cooperativa Raviplast dai lavoratori dell’ex Pansac”

Sitografia

- Anpal → <https://www.anpal.gov.it/>
- Banca Etica/Storie ad impatto positivo, 06/05/2022, "Happiness Moda rinata in cooperativa attenta a pace e ambiente" → <https://www.bancaetica.it/happiness-moda-sostenibile-cooperativa/>
- Bcc Ravennate Forlivese Imolese → <https://www.labcc.it/>
- Borsa Italiana → <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/tfr-significato-funzionamento.htm>
- Brex.com → <https://www.brex.com/journal/family-and-friends-funding>
- Camera.it → https://www.camera.it/leg17/561?appro=interventi_di_sostegno_alle_societ_cooperative
- Centro Studi Marcora → <https://www.centrostudi-marcora.it/>
- CFI → <https://www.cfi.it/index.php>
- Confcooperative → <https://www.confcooperative.it/> - <https://www.confcooperativemiliaromagna.it/>
- Corriere cesenate, 04/01/2018, "Il territorio piange Denis Merloni" → <https://www.corrierecesenate.it/Dall-Italia/Il-territorio-piange-Denis-Merloni>
- Credito cooperativo → <https://www.creditocooperativo.it/>
- European Parliament → <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/98/cooperazione-territoriale-europea#:~:text=La%20cooperazione%20territoriale%20europea%20%C3%A8,le%20potenzialit%C3%A0%20dei%20diversi%20territori.>



- FEI → Documento “Il FEI in Italia, investire nel futuro delle PMI Italiane”
- FoncoopER → <https://www.foncooper.it/>
- Fondo Sviluppo → <https://www.fondosviluppo.it/>
- In Piazza, 2022, Notizie dalla cooperazione → <http://www.inpiazzanews.it/>
- Legacoop Emilia Romagna → <https://www.legacoopemiliaromagna.coop/>
- Mimit (ex Mise) → <https://www.mimit.gov.it/it/>
- Regione Emilia Romagna → <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/opportunita/pre-2015/innovazione-sale-cinematografiche/presentazione-domanda/modulistica/definizione-di-piccola-e-media-impresa#:~:text=Nell'ambito%20della%20categoria%20delle,a%2010%20milioni%20di%20euro.>
- Treccani.it

Fonti database

- Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS

Software statistici/econometrici utilizzati

- R Studio, licenza libera
- Gretl, licenza libera

Ringraziamenti

In primis, si ringraziano Tiziano Conti e la Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS, nonché La BCC ravennate forlivese e imolese, in quanto entusiasti promotori e finanziatori di questo progetto di ricerca, su un tema ancora troppo poco discusso, con la speranza che, anche grazie a questa contribuzione, possa essere sempre più dibattuto.

Si ringrazia Pierpaolo Baroni, responsabile nazionale WBO, ed il suo team di Confcooperative Romagna, per aver condiviso la loro cultura ed esperienza sul tema Workers Buyout e per averle messe a disposizione di questo lavoro con grande proattività.

Si dedica questo lavoro a Denis Merloni: se ad oggi viene pubblicato un progetto di ricerca sulla rigenerazione delle imprese nel sistema cooperativo della Romagna é perché un sindacalista, 20 anni fa, si mise in prima linea per trovare una soluzione alle crisi aziendali in questo territorio. Congiuntamente, si ringraziano il consigliere regionale Massimo Bulbi, il Sindacato UIL Cesena e ancora Pierpaolo Baroni, per le preziose testimonianze sul sindacalista Merloni e su come egli contribuì alla nascita del fenomeno WBO in Emilia-Romagna.

Un ringraziamento personale all'Ufficio Mutui BCC Faenza, in cui ho avuto il piacere di lavorare nel 2022. Ringrazio dunque il responsabile Mutui Federico, Bar-



bara, Enrica, Alberto, Fabio, Paolo, Samantha, Silvia, Lorenzo e Manuel. Ero con loro quando ricevetti l'incarico relativo a questo progetto e fu con loro che iniziai a collaborare con La BCC ravennate forlivese e imolese: questo traguardo è anche loro.

Infine, un sentito riconoscimento a Mauro Frangi (Presidente CFI, Cooperazione Finanza Impresa Soc. Coop. e Cooperfidi) e a Maurizio Gardini (Presidente nazionale Confcooperative e Fondosviluppo) per la stesura della Prefazione e delle Considerazioni finali annesse a questo volume.

