

**VADEMECUM**  
**SVILUPPO WORKERS BUYOUT COOPERATIVI: RILANCIO IMPRESE IN**  
**CRISI E SALVAGUARDIA OCCUPAZIONALE**

**1. Panoramica sul fenomeno ad oggi**

**2. Evoluzione del quadro normativo**

**3. Opportunità di finanziamento cumulabili e combinabili**

**4. Percorsi e processi da seguire**

**5. Azioni a supporto: Centrali Cooperative e Organizzazioni Sindacali**

## **1. Panoramica sul fenomeno ad oggi**

La conoscenza del fenomeno e dei suoi presupposti di fondo risulta essere decisiva per meglio cogliere tutte le peculiarità e i punti di forza dei workers buyout cooperativi.

Il recupero delle imprese da parte dei lavoratori e la trasformazione delle stesse da imprese classiche a cooperative di produzione, lavoro e servizi attraverso un processo di workers buyout è un elemento di grande interesse e attualità soprattutto alla luce della crisi economica ancora in corso.

Sono molteplici le fattispecie di workers buyout che si possono concretizzare in funzione delle diverse motivazioni sottostanti e delle differenti declinazioni pratico-operative che possono cambiare di volta in volta.

Tipicamente però, in termini generali, un WBO si sostanzia in un'operazione di acquisizione o salvataggio di un'impresa convenzionale da parte dei dipendenti che vi hanno lavorato. Con questo termine viene cioè indicata una ristrutturazione aziendale, un salvataggio o un processo di conversione, in base al quale i dipendenti acquisiscono il possesso (in proprietà o in affitto) dell'intera azienda che li impiega o di una parte di essa costituendosi in società cooperativa. Vi è inoltre, purtroppo, il crescente fenomeno dei sequestri e delle confische per mafia, riscontrabile in tutte le aree del paese che suggerisce ai lavoratori di promuovere il recupero della loro impresa anche come occasione di riscatto. La recente modifica al codice antimafia che consente l'assegnazione della stessa senza aspettare il 2° grado di giudizio può essere una opportunità per valorizzare ulteriormente il WBO.

Il WBO, peraltro, non è un'esperienza limitata al nostro paese visto che analoghi processi, sempre in concomitanza con fasi di crisi economica, si registrano sin dai primi anni '80 negli Stati Uniti (Employee Stock Ownership Plan-ESOP), successivamente in Argentina nei primi anni 2000 e più in generale in America Latina ("Empresas Recuperata Por Sus Trabajadores" - ERT) e più recentemente in misura alquanto importante anche in altri contesti europei (Germania, Francia e Inghilterra).

A testimonianza della consistenza del fenomeno e della validità dello strumento anche a livello europeo, si richiama la risoluzione approvata dal Parlamento europeo, il 2 luglio 2013, sul contributo delle cooperative al superamento della crisi (2012/2321 (INI)) in cui si è posta particolare attenzione al fenomeno del WBO, evidenziando che:

- 1) «Si ritiene che il trasferimento di un'impresa ai dipendenti mediante la creazione di una cooperativa e altre forme di azionariato dei dipendenti possano essere la soluzione migliore per garantire la continuità aziendale,

questo tipo di riconversione, con specifico riferimento alle cooperative di lavoro e ai workers buy out, deve essere sostenuto da una specifica linea di bilancio dell'UE che preveda anche gli opportuni strumenti finanziari; chiede urgentemente la creazione, con la partecipazione della Banca europea per gli investimenti (BEI), delle parti sociali e degli stakeholder del movimento cooperativo, di un meccanismo europeo volto a promuovere lo sviluppo delle cooperative e in particolare, le riconversioni di imprese in cooperative, anche, ad esempio, attraverso lo strumento dei fondi mutualistici»;

- 2) «Si sottolinea che il ricorso ai workers buy-out per reagire alla crisi economica sta diventando una pratica sempre più diffusa negli Stati membri; invita pertanto la Commissione a individuare opportuni strumenti finanziari o a estendere quelli esistenti per incentivare tale pratica».

Al pari di quanto avviene negli altri paesi, in Italia è stato ormai dimostrato (Euricse 2015) come i WBO si concentrino in periodi di crisi caratterizzati da riduzione del PIL, aumento della disoccupazione, declino del settore industriale, contrazione del settore manifatturiero in generale, ma anche semplicemente per garantire la continuità dell'impresa, in assenza di ricambio generazionale, attraverso l'interesse dei lavoratori a rilevare la proprietà.

Infatti, per mantenere i livelli occupazionali e salvaguardare le competenze acquisite, i lavoratori possono decidere di rilevare la propria impresa e farla ripartire. I dipendenti con le loro risorse possono acquistare e ricapitalizzare l'azienda, se necessario, sfruttando la loro conoscenza dei processi produttivi per migliorare la produttività.

Rappresentando una risposta positiva ai fallimenti del governo societario tradizionale, con l'adozione di modelli cooperativi e partecipativi, il WBO viene spesso sostenuto da incentivi pubblici e utilizzato quale strumento capace di tutelare l'occupazione, integrando politiche attive del lavoro e politiche di sviluppo.

In Italia ciò è avvenuto fin dalla metà degli anni Ottanta con l'introduzione della legge 49/1985, legge Marcora, che ha portato alla creazione della società "Cooperazione e finanza impresa" (CFI), partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico e che opera da tempo a sostegno dei WBO.

Dal 1986 al 2018 sono state 226 le operazioni di WBO finanziate da CFI: 161 fino al 2001; solo due nel 2002-2009 e 63 dal 2010, un andamento che risente sicuramente anche dell'evoluzione del quadro normativo di sostegno registrato nel tempo. Complessivamente, hanno coinvolto circa 7.500 lavoratori. Il fenomeno interessa principalmente le piccole imprese (tra 10 e 49 dipendenti) e il settore prevalente è

quello manifatturiero. La percentuale dei fallimenti è modesta: meno del 15% a dieci anni dal finanziamento, a testimonianza della capacità di resistenza e resilienza di questo modello. A livello territoriale, i WBO sono presenti sicuramente nelle realtà dove il sistema cooperativo ha radici più forti.

Non è solo CFI a garantire un sostegno allo sviluppo dei WBO, ma dalla (prima) legge Marcora in avanti sono subentrate ulteriori disposizioni e modifiche normative che, messe a fattor comune, hanno potuto e possono sicuramente incentivare la decisione dei lavoratori di costituirsi in cooperativa per rilevare la propria impresa, senza contare il supporto tecnico-operativo e finanziario che le centrali cooperative comparativamente più rappresentative a livello nazionale hanno nel tempo offerto per il decollo e il consolidamento di queste nuove realtà, sia attraverso le loro strutture tecniche sia mediante i loro rispettivi fondi mutualistici (Fondosviluppo per Confcooperative, Coopfond per Legacoop e General Fond per AGCI).

Il quadro normativo che si è venuto a delineare e le opportunità di finanziamento sono due capitoli degni di particolare attenzione e che verranno approfonditi nelle pagine seguenti.

## **2. Evoluzione del quadro normativo**

Nel tempo il legislatore ha previsto un set di misure che su diversi fronti hanno l'obiettivo di favorire lo sviluppo di WBO in forma cooperativa.

### **➤ *Legge Marcora***

Va ricordato che il riconoscimento della possibilità da parte dei lavoratori di acquisire la proprietà di un'impresa preesistente e il sostegno economico alla conversione è stato istituito circa 35 anni fa. È del 1985 l'approvazione della Legge n. 49 «Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli di occupazione» - che ha promosso la costituzione di cooperative da parte di lavoratori licenziati, cassaintegrati o dipendenti di aziende in crisi o sottoposte a procedure concorsuali attraverso un fondo di rotazione per il finanziamento di progetti presentati da società cooperative. Il fondo denominato Foncooper è gestito principalmente da Cooperazione Finanza Industria - CFI, nonché attraverso un fondo statale speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli occupazionali tramite l'assunzione da parte dei lavoratori di opportune iniziative imprenditoriali in forma cooperativa.

Nel dettaglio, la legge ha favorito la creazione di nuovi strumenti di finanziamento per le imprese cooperative prevedendo l'erogazione di contributi secondo un rapporto di 3:1 fra quanto versato dallo Stato e quanto versato dai lavoratori.

Alla fine degli anni '90, a seguito di una sentenza dell'Unione Europea fu sospesa temporaneamente l'efficacia della legge Marcora perché violava le regole riguardanti la concorrenza.

Con la legge 5 marzo 2001, n. 57 (denominata legge Marcora II, "Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati") ne è stata approvata una mini-riforma articolata su tre principali novità: limitazioni al finanziamento di WBO da parte dello Stato, abbassando a 1:1 il rapporto tra versamenti dello Stato e versamenti dei lavoratori; restituzione di tale finanziamento da parte dei dipendenti entro un periodo di 7/10 anni (inizialmente era a fondo perduto); legittimità della presenza, all'interno della cooperativa e per tutta la durata dell'investimento, di un socio finanziatore, cioè una cooperativa o una qualsiasi altra entità/persona giuridica avente "interessi finanziari", anziché mutualistici.

In sostanza, CFI, il cui socio di maggioranza è il Ministero dello Sviluppo Economico, con le risorse apportate può assumere partecipazioni temporanee di minoranza nelle cooperative, con priorità per quelle costituite da lavoratori provenienti da aziende in crisi, nonché concedere alle cooperative stesse finanziamenti e agevolazioni

finanziarie in conformità alla disciplina comunitaria in materia, per la realizzazione di progetti di impresa, rispetto ai quali può svolgere altresì attività e servizi di assistenza.

In termini pratico-operativi è stato il Decreto Ministero dell'Industria del commercio e dell'artigianato del 4 aprile 2001 a dettare le prime modalità applicative da seguire per gestire tali finanziamenti e tali partecipazioni finanziarie, con successivi D.M. (16 aprile 2003 e 13 dicembre 2005) che hanno ulteriormente modificato e adeguato le procedure oggi in vigore.

➤ *Anticipazioni NASpl e (ancor prima) dell'indennità di mobilità in capo ai lavoratori*

Il quadro normativo di riferimento non si ferma alla Legge Marcora. Un secondo filone di intervento normativo è rappresentato dalla possibilità per i lavoratori che decidano di partecipare all'iniziativa di workers buyout di richiedere anticipatamente indennità loro spettanti proprio al fine di costituirsi in cooperativa insieme ad altri soci lavoratori.

A legislazione vigente, ciò è previsto con riferimento alla NASpl – la vecchia indennità di disoccupazione – ai sensi del decreto legislativo 4 marzo 2015, n. 22 (“Disposizioni per il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali in caso di disoccupazione involontaria e di ricollocazione dei lavoratori disoccupati, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183”).

In particolare, l'art. 8 (Incentivo all'autoimprenditorialità) prevede che il lavoratore avente diritto alla corresponsione della NASpl può richiedere la liquidazione anticipata in unica soluzione dell'importo complessivo del trattamento spettante e non ancora erogato, a titolo di incentivo all'avvio di un'attività lavorativa autonoma o di impresa individuale o per la sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha ad oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio.

Il lavoratore che intende avvalersi della liquidazione in un'unica soluzione della NASpl deve presentare all'INPS domanda di anticipazione in via telematica entro 30 giorni dalla data di sottoscrizione di una quota di capitale sociale della cooperativa.

La norma relativa alla NASpl - già presente seppur a titolo sperimentale per il triennio 2013-2015 quando l'indennità di disoccupazione fu tramutata in ASpl con la legge n. 92/2012 - ricalca nella sostanza una precedente disposizione, oggi abrogata, presente nella legge 223/1991 (art. 7, comma 5) per permettere ai dipendenti di un'impresa in crisi di chiedere all'INPS l'anticipazione sempre in un'unica soluzione dell'indennità di mobilità al fine di intraprendere un'attività autonoma o per associarsi in cooperativa versando tale somma a titolo di capitale sociale.

Nella sostanza, il supporto alla costituzione di WBO attraverso la liquidazione anticipata in un'unica soluzione dell'indennità di mobilità dei lavoratori rivive con la liquidazione anticipata in un'unica soluzione della NASpl spettante agli stessi, per la quale con la legge di bilancio 2020 (art. 1, comma 12, legge 160/2019) è stato anche confermato il regime di esenzione fiscale già previsto con riferimento all'indennità di mobilità (ex art. 15, comma 1, legge 133/1999). Le somme erogate a titolo di NASpl e liquidate anticipatamente in un'unica soluzione non sono quindi da considerarsi imponibile ai fini dell'imposta sul reddito delle persone fisiche solo se reinvestite nella costituzione di società cooperative.

➤ *Novità normative più recenti: diritto prelazione per WBO e nuovi fondi*

Più recentemente, sempre al fine di favorire la nascita dei WBO, con l'articolo 11, comma 2, del decreto-legge 23 dicembre 2013, n. 145, è stato previsto che nel caso di affitto o di vendita di aziende, rami d'azienda o complessi di beni e contratti di imprese sottoposte a fallimento, concordato preventivo, amministrazione straordinaria o liquidazione coatta amministrativa, abbiano diritto di prelazione per l'affitto o per l'acquisto le società cooperative costituite da lavoratori dipendenti dell'impresa sottoposta alla procedura.

In termini operativi, l'atto di aggiudicazione dell'affitto o della vendita alle società cooperative costituisce titolo per l'anticipazione delle indennità appena viste in precedenza, ferma restando l'applicazione delle vigenti norme in materia di integrazione del trattamento salariale in favore dei lavoratori che non passano alle dipendenze della società cooperativa. In questo senso la norma del 2013 fa ancora riferimento all'indennità di mobilità e all'indennità ASpl di cui alla legge 92/2012, ma è chiaro che per la naturale evoluzione che ha seguito lo strumento, il riferimento è senza ombra di dubbio all'anticipazione in un'unica soluzione della NASpl.

Infine, dal punto di vista del sostegno finanziario, un nuovo regime di aiuto finalizzato a promuovere la nascita di società cooperative di piccole e medie dimensioni è stato introdotto con il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 4 dicembre 2014 (art. 6) con la previsione di agevolazioni:

- sull'intero territorio nazionale, per la nascita di società cooperative costituite, in misura prevalente, da lavoratori provenienti da aziende in crisi, di società cooperative sociali di cui alla Legge n. 381/91 e successive integrazioni e modificazioni e di società cooperative che gestiscono aziende confiscate alla criminalità organizzata;

- nei territori delle Regioni del Mezzogiorno, oltre a quanto sopra previsto, per lo sviluppo o la ristrutturazione di società cooperative esistenti.

In termini attuativi, è stato il successivo Decreto Direttoriale (MISE) del 16 aprile 2015 a definire gli aspetti operativi per la presentazione e la valutazione delle domande, per la concessione/erogazione delle agevolazioni nonché per il monitoraggio delle iniziative finanziate.

In considerazione della complementarità esistente tra questo intervento e la legge Marcora, lo stesso decreto ha previsto peraltro che il finanziamento agevolato venga concesso dalle stesse società finanziarie partecipate dal MISE (CFI) a cui è affidata l'attuazione degli interventi nel capitale proprio ai sensi della Legge n. 49/1985. Tali finanziamenti agevolati possono avere una durata massima di 10 anni, sono regolati a un tasso di interesse pari al 20% del tasso comunitario di riferimento e hanno un importo massimo non superiore a 4 volte il valore della partecipazione detenuta da CFI nella società cooperativa beneficiaria (per un massimo di 1 milione di euro).

Recentemente con l'art. 13-ter della legge 128/2019 quest'ultimo regime di aiuto è stato oggetto di un significativo incremento della dotazione finanziaria per l'erogazione delle agevolazioni di cui al DM del 4/12/2019 (500 mila euro per 2019, 1 milione di euro per 2020 e 5 milioni per 2021).

#### ➤ *Le novità introdotte con la Legge di Bilancio 2021*

Contestualmente ad un ulteriore rafforzamento dei fondi per le agevolazioni erogabili da CFI, va registrato che con la Legge n. 178 del 2020 si è opportunamente ricompresa nell'ambito del sistema di incentivi già riconosciuti per il recupero delle aziende in crisi da parte di società cooperative costituite da lavoratori provenienti dalle medesime aziende, anche l'ipotesi di aziende i cui titolari intendano trasferirle ai lavoratori a prescindere dalla sussistenza di uno stato di crisi.

Più in particolare, in base all'art. 1, comma 270, anche in presenza di WBO che rispondano ad altre motivazioni (es. come richiamato nelle pagine precedenti l'assenza di un ricambio generazionale nella proprietà), potrà essere attivato il "*Fondo per la crescita sostenibile*" di cui all'art. 23 del D.L. 83/2012 che interverrà secondo quanto sarà definito con appositi decreti interministeriali (MISE-MEF). Per tali operazioni ci si potrà avvalere naturalmente anche degli investitori istituzionali del movimento cooperativo di cui all'art. 111-octies delle disposizioni attuative del Codice Civile (CFI, ma anche i fondi mutualistici e i fondi pensione costituiti da società cooperative).



Sempre con riferimento a operazioni di WBO che non hanno quale presupposto la presenza di situazioni di crisi, la legge di bilancio 2021 ha contestualmente disciplinato le seguenti specifiche agevolazioni:

- comma 271: l'esenzione fiscale per i lavoratori degli importi di TFR che vengono da loro destinati alla sottoscrizione del capitale sociale delle cooperative in questione;
- comma 272: l'esenzione dall'imposta di successione e donazione per i trasferimenti di aziende, di quote sociali e di azioni (ex art. 3, c. 4-ter del TU sulle successioni e donazioni, D.Lgs. n. 346 del 1990) nonché dalla tassazione delle plusvalenze relative alle medesime operazioni, come prevista dall'articolo 58 del TUIR;
- comma 273: la condizione di prevalenza di cui all'art. 2513 c.c. che come noto qualifica la cooperativa come "a mutualità prevalente" da rispettarsi soltanto a decorrere dal quinto anno successivo alla sua costituzione.

### **3. Opportunità di finanziamento cumulabili e combinabili**

È piuttosto chiaro che, per il successo di questo percorso risulta imprescindibile elaborare una strategia appropriata sul fronte finanziario, stante il fatto che uno dei primi passaggi cruciali da prendere in analisi è la dotazione sufficiente di risorse (capitale sociale e capitale di debito) su cui poter fare affidamento per dare avvio al WBO.

Da questo punto di vista, semplicemente a titolo esemplificativo, alla luce del quadro normativo appena rappresentato e dell'esperienza registrata, possiamo sintetizzare le principali opportunità di finanziamento su cui far leva, partendo dall'assunto che le stesse dovranno essere pensate in maniera il più possibile cumulata e combinata:

- le linee di intervento/finanziamento di CFI sia in termini di partecipazione al capitale sociale sia in termini di capitale di debito attraverso finanziamenti, prestiti e/o titoli di debito; ([www.cfi](http://www.cfi));
- linee di finanziamento promosse dai fondi mutualistici cooperativi anche attraverso appositi bandi e *call* finalizzati a sostenere nuove esperienze di WBO cooperative ([www.fondosviluppo.it](http://www.fondosviluppo.it); [www.coopfond.it](http://www.coopfond.it); [www.generalfond.it](http://www.generalfond.it));
- l'impiego sotto forma di capitale sociale della NASpl erogata anticipatamente in un'unica soluzione ai lavoratori (in futuro presumibilmente anche del RdC, quando sarà attuata tale misura) nonché eventualmente del loro TFR maturato, considerando anche in presenza di situazioni di crisi conclamate molto spesso potrebbero ricorrere i presupposti per un intervento del Fondo di Garanzia INPS, in sostituzione del datore di lavoro che non ottemperi ai propri doveri nei confronti del lavoratore
- eventuali ulteriori supporti finanziari garantiti dal sistema cooperativo anche attraverso specifiche convenzioni (es. Cooperfidi Italia, BCC, etc.).
- banca etica, banca prossima,

Soprattutto per quanto attiene l'accesso alle linee di finanziamento CFI e dei fondi mutualistici, la definizione di un percorso articolato che porti alla condivisione di un piano di impresa ben strutturato, risulta una preconditione fondamentale, anche considerando il contributo che in tale direzione può essere positivamente esercitato dalle strutture riconducibili alle centrali cooperative e alle organizzazioni sindacali.

### **4. Percorsi e processi da seguire**

Il WBO Può diventare la soluzione ideale se i presupposti di fondo da cui parte (in primo luogo la motivazione dei lavoratori), le dinamiche processuali e organizzative con cui prende piede e si sviluppa diventano carburante vincente.

Alla base del successo di un WBO vi è infatti innanzitutto la volontà di adesione dei lavoratori che devono essere accuratamente informati e consapevoli del percorso che si andrà a intraprendere insieme. Percorso che per non fallire dovrà essere gestito in maniera appropriata.

Si tratta di un percorso articolato in diverse fasi, così riassumibili alla luce dell'esperienza maturata in questi anni:

- per una serie di ragioni diverse da caso a caso – es. situazione strutturale di crisi aziendale e necessità di riconversione del business, cessione/liquidazione dell'impresa o di parte di essa, oppure esigenza di affrontare il ricambio generazionale, aziende sequestrate e confiscate – alcuni/tutti i lavoratori si pongono l'obiettivo di acquisire il patrimonio della società di provenienza, cioè la realtà stessa in cui lavorano.
- i lavoratori interessati costituiscono una nuova società cooperativa, versando le quote del capitale sociale (che come visto possono provenire anche dall'anticipo Naspi o dal Tfr dell'azienda di provenienza);
- nella gran parte dei casi intervengono cosiddetti "investitori istituzionali" (CFI, fondi mutualistici, etc.) partecipando al capitale di rischio della nuova realtà cooperativa in qualità di soci finanziatori o soci sovventori;
- ulteriori risorse possono essere attratte dalla nuova cooperativa a titolo di capitale di debito dal mondo bancario o dagli stessi investitori istituzionali intervenuti, sfruttando l'effetto leva derivante dalla capitalizzazione conseguita;
- la nuova cooperativa acquisisce il ramo/l'intera azienda dalla società di provenienza portando quindi a compimento l'operazione di WBO.

Un percorso di questo tipo, che non può essere quantificabile in termini temporali – ogni operazione fa storia a sé – implica tuttavia una preparazione e conoscenza tecnica specialistica con la necessità di specifiche *expertise* spendibili su più fronti che sappiano supportare il passaggio da una fase all'altra del percorso.

Motivazione e determinazione, competenze e capacità manageriali, analisi del mercato di riferimento e solidità economico-finanziaria sono solo alcuni dei principali tasselli di un mosaico cui prestare particolare attenzione.

È per questo motivo che le operazioni di WBO richiedono innanzitutto la presenza di un team interdisciplinare, adeguatamente coordinato, che affianchi i lavoratori interessati e la futura impresa cooperativa nella costruzione delle relazioni, dei

processi e dei numeri inerenti l'ipotesi di acquisizione: esperti sul fronte societario, organizzativo, fiscale, lavorativo, contrattuale/sindacale, bancario, in materia di *business plan* e *start-up*, etc. Tutte professionalità da cui attingere salvaguardando tuttavia la centralità della natura cooperativa della realtà che si va a costituire, nonché il pieno e imprescindibile coinvolgimento dei futuri soci lavoratori.

La peculiarità dello strumento cooperativo richiede, infatti, maggiori sforzi di formazione e condivisione con gli attori principali di questo percorso: i lavoratori, ai quali viene ora richiesta motivazione e determinazione nel perseguire un progetto di radicale trasformazione del rapporto di lavoro, in un'ottica di autoimprenditorialità.

I lavori preparatori e funzionali alla costruzione di questa nuova realtà imprenditoriale che i futuri soci lavoratori dovranno condividere come detto con le diverse professionalità a supporto di questo percorso vertono fundamentalmente, in base alle esperienze maturate, sui seguenti aspetti:

- analisi del modello produttivo e del mercato di sbocco (sia precedente che futuribile);
- valutazione economica/finanziaria: bilancio, indicatori/motivazioni di crisi, budget economico/finanziario a 3/5 anni, piano degli investimenti;
- riesame del modello organizzativo e selezione dei soci lavoratori che faranno parte del nuovo team manageriale (auspicabilmente la maggioranza) e che dovranno essere coinvolti nell'organo amministrativo della nuova cooperativa;
- approfondimenti di natura giuslavoristica (disciplina socio-lavoratore, tipologie contrattuali, aspetti contributivi/assicurativi, etc.);
- formazione dei lavoratori/futuri soci: motivazione, team building e processi partecipativi; statuto, regolamento interno, organi, ruoli e responsabilità; amministrazione e fiscalità di una società cooperativa, contratto collettivo, legislazione cooperativa;
- condivisione con i diversi *stakeholders* che sono parte in causa rispetto a diversi profili quali ad esempio organi titolati a gestire le procedure concorsuali, organizzazioni sindacali, centrali cooperative e associazioni imprenditoriali di rappresentanza, istituti di credito, autorità locali, etc..

In termini più operativi, una ricognizione e un audit a 360 gradi su tutti gli elementi da prendere in considerazione dovrebbe servire anche al fine di progettare al meglio il piano di sviluppo da sottoporre a soggetti finanziari per meritare il loro supporto sul fronte economico. Qui di seguito l'esempio dei criteri di norma impiegati da CFI per effettuare la valutazione.


**VALUTAZIONE PROGETTO: INFORMAZIONI e DOCUMENTI**

1. Descrizione della cooperativa: storia, attività, risultati conseguiti e prospettive di sviluppo;
  2. fabbisogno finanziario: motivazione (a-b-c), stima valore, tempistiche, effetti occupazionali, benefici economici attesi. Nel caso di richiesta di intervento per investimenti, dettaglio delle principali voci;
    - a) aumento delle immobilizzazioni/investimenti;
    - b) aumento dell'attivo circolante;
    - c) riequilibrio della struttura finanziaria;
  3. prospetto soci/addetti: ruolo, area, età, anzianità aziendale, costo pieno annuo, tfr, mezzi propri (capitale sottoscritto, versato e prestito sociale);
  4. ultimo verbale di revisione ordinaria;
  5. bilancio contabile 2017;
  6. se workers buyout, ovvero azienda confiscata: informazioni azienda di origine, motivi della crisi, descrizione attività e mercato, numero addetti, stato della procedura, ultimo bilancio;
- 
7. mercato di riferimento, tipologia di prodotto / servizio;
  8. sintetica descrizione del ciclo produttivo;
  9. portafoglio lavori, principali clienti esercizio 2018, potenziali nuovi clienti;
  10. capacità produttiva e attuale livello di saturazione;
  11. principali competitors;
- 
12. situazione contabile 2018;
  13. banche: affidamenti ed esposizione al 31 12 2018. Debito residuo M/LT in scadenza nel 2019-20;
  14. dettaglio crediti vs clienti al 31 12 2018 con evidenza delle posizioni critiche;
  15. dettaglio debiti vs fornitori al 31 12 2018, con evidenza delle posizioni scadute;
- 
16. conto economico e stato patrimoniale 2018-2019, evidenziando, nelle note, la composizione dei ricavi (categoria di prodotto e/o clienti principali) e dei costi per servizi;
- 
17. sintetico elenco dei punti di forza / opportunità / vantaggio competitivo;
  18. sintetico elenco dei punti di debolezza / minacce / criticità.

. ulteriori approfondimenti saranno richiesti in corso di valutazione;

. per informazioni o approfondimenti contattaci:

area istruttoria & sviluppo - tel. 06.444.02.84 fax. 06.445.17.66 - [info@cti.it](mailto:info@cti.it) - [www.cti.it](http://www.cti.it)

### **5. Azioni/supporti da Centrali Cooperative e Organizzazioni Sindacali**

La complessità, ma al tempo stesso i possibili vantaggi per tutti di un'esperienza di WBO, implicano come appena visto la necessità di un'azione di assistenza, accompagnamento e monitoraggio di questa delicata operazione sin dalla sua fase di costituzione e avvio e che andrà declinata in svariati ambiti (analisi fattibilità e *business plan*, piano economico-finanziario, consulenza giuslavoristica e sindacale, interlocuzione e relazioni con partner e intermediari finanziari, servizi amministrativi e contabili, etc.).

In questo senso, si ritiene pertanto fondamentale, soprattutto nelle fasi iniziali in cui si va ipotizzando lo strumento del WBO quale possibile soluzione alla situazione di crisi in corso, offrire i mezzi e le competenze di cui le Centrali Cooperative e le organizzazioni sindacali dispongono – facendo anche leva sulle loro reti e strutture di sistema – per sostenere quei gruppi di lavoratori che liberamente e consapevolmente scegliessero la prospettiva cooperativa per far ripartire la loro impresa.

Come previsto nell'accordo a livello territoriale, e in modo complementare e integrativo, Confcooperative, Legacoop, AGCI insieme a CGIL, CISL e UIL potranno:

- svolgere un'azione di monitoraggio periodica delle crisi in atto nel territorio o comunque di tutte le eventuali situazioni di configurabilità di un WBO, con l'individuazione comune di specifici indici di riferimento (anche considerando il nuovo Codice della crisi di impresa) e impegnando le proprie strutture ad adoperarsi per la segnalazione dei casi ritenuti compatibili;
- mettere in campo un'attività di sensibilizzazione comune nei confronti di tutte le istituzioni e gli enti preposti (Regioni, Comuni, Camere di Commercio, INPS/INAIL, INL, etc.) per promuovere, laddove praticabile, lo sviluppo e la moltiplicazione delle esperienze di WBO, anche attraverso ulteriori strumenti di sostegno finanziario, contribuendo contestualmente a rimuovere problematiche interpretative o procedurali o impostazioni ideologiche non favorevoli che ostacolano o rallentino le delicate fasi di avvio di queste nuove realtà;
- valutare in sedi comuni i singoli casi aziendali attivando le proprie reti di consulenti, centri servizi, sportelli e strumenti di analisi al fine di verificare la fattibilità e la sostenibilità dei progetti di recupero d'impresa, che una volta avviati dovranno essere congiuntamente monitorati e sottoposti ad un'azione di tutoraggio;
- favorire il contatto e l'interlocuzione con gli attori/strumenti preposti al sostegno economico-finanziario delle iniziative di WBO - primi tra tutti i fondi mutualistici del movimento cooperativo - con il fine di sottoporre ad una loro opportuna valutazione il progetto che si vuole intraprendere e che potrà

portare – laddove ve ne siano le condizioni –ad un sostegno alla patrimonializzazione della cooperativa;

- attivare iniziative formative mirate sui WBO, diversificate su diversi target di potenziali soggetti interessati, prevedendo in primo luogo percorsi di rafforzamento delle competenze imprenditoriali, manageriali e tecnico-specialistiche nonché, in parallelo, la realizzazione di momenti formativi possibilmente congiunti di tecnici e funzionari delle rispettive associazioni;
- elaborare materiali divulgativi, rivolti a tutti i soggetti potenzialmente interessati ivi compresi i lavoratori che, attraverso la narrazione di “casi pilota” e testimonianze dirette, possano spiegare le caratteristiche e le metodologie di una corretta operazione di workers buyout, sottolineando parimenti il valore di questa soluzione nel preservare conoscenze, occupazione e il patrimonio economico sociale, culturale del territorio.