



UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E  
VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

**VALUTAZIONE EX ANTE DEGLI  
STRUMENTI FINANZIARI  
FONDI STRUTTURALI 2014-2020**

*Aggiornamento SF oggetto del primo  
modulo VEXA:  
Fondo Rotativo Cooperative WBO*

**Valutazione ex ante degli Strumenti Finanziari Fondi Strutturali 2014-2020**  
*Aggiornamento SF oggetto del primo modulo VEXA: Fondo Rotativo Cooperative WBO*  
Aprile 2020

## Sommario

Premessa .....	5
Struttura e finalità del Rapporto .....	8
Metodologia di indagine.....	10
Domande valutative .....	11
Lo Strumento Workers Buy Out (WBO).....	14
Processo di costruzione della <i>NewCoop</i> su strumenti WBO.....	16
Gli elementi performanti il WBO.....	18
Lo strumento WBO e politiche attive per il lavoro.....	19
La funzionalità dello strumento WBO come fondo rotativo.....	20
Analisi di mercato: Analisi del fallimento, condizioni subottimali e necessità dell'investimento .....	21
Analisi del contesto e della domanda potenziale .....	21
Il mercato del Lavoro e le misure di ammortizzazione.....	24
Il sistema delle imprese cooperative.....	33
Analisi delle condizioni di funzionamento e dell'evoluzione del mercato del credito in Campania ...	38
L'andamento della domanda e dell'offerta di credito .....	38
Il credito alle imprese .....	41
Il sistema delle garanzie e il costo del credito .....	42
La qualità del credito.....	44
La struttura del sistema finanziario e le reti commerciali .....	46
Il Sistema dei finanziamenti agevolati per i WBO .....	46
La Legge Marcora .....	47
Nuovo regime di aiuto per promuovere la nascita e lo sviluppo di società cooperative di piccola e media dimensione.....	47
Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpl).....	49
Gli Investitori Istituzionali .....	50
Conclusioni: evidenza del fallimento del mercato e di situazioni di investimento non ottimali .....	50
Analisi qualitativa del Valore aggiunto .....	52
Le esperienze di WBO in Italia .....	53
Il WBO conflittuale.....	59
Il WBO negoziato .....	60

I WBO e la programmazione regionale .....	61
Il ruolo delle Regioni nei processi di WBO.....	64
Analisi della coerenza del SF WBO con altre forme di intervento pubblico diretto ad operazioni di WBO .....	66
Lezioni apprese .....	68
Implementazione: Strategia proposta e risultati attesi.....	71
Introduzione.....	71
Lo stato dell'arte in Campania .....	72
Il processo del WBO a partire dal caso Italcables di Caivano .....	73
Analisi SWOT e le tre opzioni della Strategia di Investimento.....	76
Considerazioni conclusive.....	79
Executive Summary .....	79
Conclusioni.....	83
Riferimenti Bibliografici .....	85
Siti web istituzionali.....	85
Siti web aziendali di WBO .....	85
Rassegna Stampa .....	86

## Indice delle tabelle

Tabella 1: I requisiti della Valutazione ex-ante degli Strumenti Finanziari .....	7
Tabella: 2 Gli Strumenti Finanziari nella programmazione dei Fondi Strutturali in Campania .....	8
Tabella: 3 Campania. Ore autorizzate totali di CIG per anno e settore di attività economica .....	26
Tabella 4: Beneficiari di Interventi di Cassa Integrazione .....	27
Tabella 5: Beneficiari di interventi a tutela dei Disoccupati .....	28
Tabella 6: Beneficiari di nuove prestazioni di indennità di Mobilità Ordinaria .....	28
Tabella 7: Aziende della Campania interessate da CIGS, per provincia e anno di scadenza del decreto .....	28
Tabella 8: Campania (2011-2016) – Aziende in CIGS per Causale del Decreto e Ramo di attività .....	30
Tabella 9: Campania (2011-2015) – Distribuzione delle Unità locali in CIGS per settore dell'industria in s.s. ....	31
Tabella 10: Campania 2013. Addetti e Imprese cooperative per Divisioni di attività economica .....	34
Tabella 11: Ripartizione settoriale delle cooperative campane iscritte all'Albo del MISE (1) .....	36
Tabella 12: Prestiti bancari per settore di attività (variazioni percentuali su 12 mesi) (1) .....	38
Tabella 13: Prestiti di banche e società finanziarie alle imprese per forma tecnica e branca di attività economica (variazioni percentuali sui 12 mesi) (1) .....	40_Toc465171868
Tabella 14: Garanzie sui prestiti alle imprese .....	41
Tabella 15: Tassi di interesse bancari (1) (valori percentuali) .....	42
Tabella 16: Insolvency ratio delle società di capitali per settore di attività economica (procedure fallimentari aperte per 10.000 imprese presenti sul mercato) (1) .....	43
Tabella 17: Caratteristiche del finanziamento .....	45
Tabella 18 - Valutazione multidimensionale dello Strumento Finanziario: analisi della dimensione qualitativa e verifica di coerenza con il framework sovragionale .....	64
Tabella 19: Il percorso del workers buyout in Italcables: i principali step .....	72
Tabella 20: Il processo del workers buyout: fasi e SWOT Analysis .....	73
Tabella 21: Le tre opzioni della Strategia di investimento – SF WBO .....	75

## Indice delle Figure

Figura 1: I Fallimenti delle imprese in Italia dal 2007 al 2010 per imprese convenzionali e cooperative.	19
Figura 2: Interventi realizzati dal C.F.I. per tipologia nel periodo 2011-201	20
Figura 3: Andamento (2006-2015) delle Ore di Cassa Integrazione Ordinaria in Campania	24
Figura 4: Andamento (2006-2015) delle Ore di Cassa Integrazione Straordinaria in Campania	25
Figura 5: Andamento (2006-2015) delle Ore di Cassa Integrazione in Deroga in Campania	25
Figura 6: Unità di lavoro equivalenti alle ore di CIG autorizzate	27
Figura 7: Distribuzione delle imprese cooperative nelle province della Campania	33
Figura 8: Consistenza in Imprese e Addetti delle Cooperative della Campania (2007, 2010 e 2013).	35
Figura 9: Condizioni del credito alle imprese (indici di diffusione)	39
Figura 10: Prestiti alle imprese per classe di rischio	40
Figura 11: WBO in Italia tra 1979 e il 2002 e tra 2003 e il 2014	46
Figura 12: Variazione % del totale delle imprese attive e del totale delle cooperative attive nel 2014 rispetto al 2009	46
Figura 13: Mappa concettuale di opzioni di finanziamento diverse rispetto alle sovvenzioni relativi alla fase di sviluppo delle PMI	48
Figura 14: WBO per ripartizione geografica (n). Anni 1979-2012 (*)	51
Figura 15: WBO per ripartizione geografica (n). Anni 2012-2014 (*)	52
Figura 16: I WBO attivi (*) in Italia (n). Anni 1979-2014	52
Figura 17: I WBO nel Nord Italia per settore di attività e dimensione	54
Figura 18: I WBO nel Centro e Centro Sud per settore di attività e dimensione.	55
Figura 19: I WBO nel Sud nelle Isole per settore di attività e dimensione	55

## Premessa

La valutazione ex-ante per gli strumenti finanziari è prevista dall'Articolo 37 (2) del Regolamento recante Disposizioni Comuni (Reg. (UE) n. 1303/2013) e si pone a supporto dell'Autorità di Gestione (AdG) nel definire la struttura e la politica di investimento di uno o più strumenti finanziari facilitandone l'implementazione. Obiettivo ultimo della valutazione ex-ante è quindi quello di assicurare che le risorse dei fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) destinate agli strumenti finanziari siano in linea con le previsioni programmatiche entro cui sono previsti e permettano di conseguire i risultati programmati seguendo principi di sana gestione finanziaria.

Per il periodo di programmazione 2014-2020, il Titolo IV del Regolamento (CE) 1303/2013 (artt. 37-46) introduce gli Strumenti Finanziari (SF) sostituendo il termine di Strumenti di Ingegneria Finanziaria introdotti nel precedente periodo di programmazione 2007-2013 dall'art. 44 del Regolamento (CE) n. 1083/2006.

Ai sensi del citato Regolamento, l'Autorità di Gestione poteva utilizzare gli Strumenti di Ingegneria Finanziaria (a) per le imprese (Jeremie), (b) per lo sviluppo urbano (Jessica), e (c) (Jessica e Jeremie) per l'efficienza energetica e le energie rinnovabili negli edifici. Il ritorno di tali investimenti avviati nell'ambito degli SIF consente di attivare, tramite i fondi strutturali, altri investimenti destinati a molteplici destinatari finali su cicli di finanziamento successivi, al di là del periodo di programmazione iniziale, creando così un lascito duraturo dei fondi UE.

Nel 2014, la Commissione Europea ha prodotto un documento di sintesi a supporto delle Autorità di Gestione per l'uso degli strumenti finanziari nel periodo di programmazione 2014-2020 (Ref. Ares(2014)2195942 - 02/07/2014) in cui è sottolineata l'importanza della strategia degli strumenti finanziari come leva degli investimenti pubblici. La tendenza è di ricoprire il gap di risorse finanziarie disponibili attraverso gli strumenti finanziari, creando le condizioni per ridurre gli effetti negativi che il decremento graduale delle risorse pubbliche a disposizione potrà produrre nel perseguimento degli obiettivi di sviluppo e di coesione. Le Autorità di Gestione dovrebbero prendere in considerazione l'uso di strumenti finanziari in quanto "produttivi" e non per motivi di impegno delle risorse finanziarie. Gli strumenti finanziari non possono infatti essere considerati come un modo per concentrare la spesa in specifici periodi o evitare il disimpegno automatico.

Gli artt. 37 – 46 del Regolamento (CE) 1303/2013 definiscono la struttura degli SF, le procedure di attivazione, tra cui l'obbligatorietà di una valutazione ex-ante che evidenzii i fallimenti del mercato o condizioni subottimali, nonché il livello e gli ambiti stimati della necessità di investimenti pubblici, compresi i tipi di strumenti finanziari da sostenere. A differenza degli Strumenti di Ingegneria Finanziaria, non sono previste limitazioni sulle tematiche di applicazione e di utilizzo degli SF nell'attuale periodo di programmazione. Per incoraggiare e incrementare l'utilizzo di strumenti finanziari nella politica di coesione nel periodo di programmazione 2014-2020, il nuovo quadro giuridico e politico:

- offre una maggiore flessibilità per gli Stati membri e le regioni dell'UE in termini di settori di riferimento e di strutture di attuazione;
- fornisce un quadro di attuazione stabile fondato su un insieme chiaro e dettagliato di norme, sulla base di orientamenti e di esperienze sul terreno esistente;
- coglie le sinergie tra strumenti finanziari e altre forme di sostegno, come ad esempio sovvenzioni;
- garantisce la compatibilità con gli strumenti finanziari istituiti e attuati a livello UE in base alle regole di gestione indiretta.

**UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA**

In particolare, l'art. 37 indica ed esplicita i requisiti della valutazione ex-ante per gli SF, come sintetizzato nella tabella che segue<sup>1</sup>:

Tabella 1: I requisiti della Valutazione ex-ante degli Strumenti Finanziari, ex art. 37

REQUISITI	DESCRIZIONE
a) Analisi del fallimento, condizioni subottimali e necessità dell'investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificazioni delle ragioni principali, in termini di tipologia e di dimensioni, del fallimento del mercato e le condizioni subottimali attraverso l'uso di una metodologia che consenta di accertare che le risorse degli SF sono utilizzate dove creano realmente un vantaggio rispetto alle altre forme di finanziamento degli investimenti</li> <li>- Gli SF devono contribuire alla realizzazione della strategia e al perseguimento dei risultati attesi del programma (o programmi) colmando il gap di benessere o il gap finanziario</li> </ul>
b) Valore aggiunto del FI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidenziare il valore aggiunto nell'uso dello SF</li> <li>- Consistenza con altre forme di intervento pubblico indirizzate alla stessa tipologia di fallimento del mercato al fine di limitare una sovrapposizione e evitare una conflittualità nei target</li> <li>- Eventuali implicazione degli aiuti di stato inclusa la proporzionalità degli interventi previsti rispetto ai bisogni identificato dell'ambiente</li> <li>- Misure per minimizzare le distorsioni derivanti dall'uso dello SF</li> </ul>
c) Risorse pubbliche e private aggiuntive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stima delle risorse pubbliche e private aggiuntive che potenzialmente possono essere prodotte dal ricorso agli SF</li> <li>- Effetto leva atteso</li> <li>- Se rilevante, una stima dei bisogni e del livello di preferenze e della remunerazione attesa necessarie ad attrarre ulteriori risorse dal settore privato</li> </ul>
d) Lezioni apprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi delle lezioni apprese dall'uso di strumenti simili nel passato</li> <li>- Analisi delle valutazioni ex-ante sviluppate dallo Stato Membro nel precedente ciclo di programmazione</li> <li>- Applicazione degli elementi rilevati dalle lezioni apprese al fine di assicurare che lo SF sia costruito su un'esistente ed acquisita conoscenza</li> </ul>
e) Strategia proposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copertura tematica e geografica dello SF</li> <li>- Rispetto dell'art. 38</li> <li>- Prodotti finanziari adeguati ai bisogni del mercato</li> <li>- Destinatari finali</li> <li>- Se rilevante, la previsione della combinazione dello SF con le altre forme di investimento a fondo perduto così da massimizzare l'efficienza dell'aiuto</li> </ul>
f) Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specificazione dei risultati attesi e degli output dello SF nell'ambito delle priorità del programma (o programmi)</li> <li>- Definizione dei valori-base dei target basati sulla specifica contribuzione dello SF alle priorità del programma e agli indicatori di risultato e di output</li> </ul>

Fonte: Titolo IV del Regolamento (CE) 1303/2013, art. 37

I Programmi Operativi (POR) del ciclo 2014-2020, approvati dalla CE per la Regione Campania – FESR C(2015)8578 del 1/12/2015; FSE C(2015)5085 del 20/07/2015; PSR C(2015)8315 del 20/11/2015 – hanno

<sup>1</sup> EU – Fi-Compass BEI – “Ex-ante assessment for ESIF financial instruments Quick reference guide”, Maggio 2014.

**UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA**

previsto in diversi casi (Priorità e Azioni specifiche) il ricorso agli Strumenti Finanziari, in linea con quanto disciplinato dal Reg. 1303/2013. Nella tabella 2 sono elencate gli obiettivi e le priorità del POR FESR e del POR FSE 2014-2020 in cui è previsto il ricorso agli Strumenti Finanziari.

La necessità di predisporre un inquadramento integrato degli strumenti finanziari a seconda degli obiettivi definiti nei rispettivi POR (FESR e FSE) consente di attivare utili sinergie tra i fondi, garantendo la flessibilità degli strumenti ai possibili cambiamenti della domanda che possono verificarsi durante il periodo di programmazione.

Tabella: 2 Gli Strumenti Finanziari nella programmazione dei Fondi Strutturali in Campania

<b>POR FESR 2014-2020</b>	
<b>ASSE RICERCA E INNOVAZIONE</b>	
Priorità 1.b	Interventi a supporto della qualificazione dell'offerta di servizi ad alta intensità di conoscenza (1.3.3) Sostegno alla creazione e al consolidamento di Start-up innovative (1.4.1)
<b>ASSE SVILUPPO URBANO</b>	
Priorità 3.a	Interventi di sostegno in ambito urbano per lo sfruttamento economico di nuove idee, promuovendo nuove aziende anche attraverso "incubatori"
Priorità 3.c	Sostegno alla creazione e all'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti/servizi
Priorità 4.c	Sostegno all'efficientamento energetico e all'uso di energie rinnovabili nell'edilizia pubblica e abitativa
Priorità 6.c	Interventi per la conservazione, la protezione, la riqualificazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale
Priorità 9.a	Sostegno alla creazione ed al rafforzamento di infrastrutture sanitarie e sociali
<b>ASSE ICT AGENDA DIGITALE</b>	
Priorità 2.a	Interventi per lo sviluppo della Banda larga e di reti ad alta velocità
<b>ASSE COMPETITIVITÀ</b>	
Priorità 3.b	Sostegno allo sviluppo di nuovi modelli di PMI e all'internazionalizzazione
Priorità 3.c	Sostegno alla creazione e all'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti/servizi
Priorità 3.d	Interventi a supporto della crescita e dell'innovazione delle PMI
<b>ASSE ENERGIA</b>	
Priorità 4.b	Sostenere lo sviluppo dell'efficienza energetica e dell'uso di fonti rinnovabili nelle imprese
Priorità 4.c	Sostegno all'efficientamento energetico e all'uso di energie rinnovabili nell'edilizia pubblica e abitativa
<b>POR FSE 2014-2020</b>	
<b>ASSE OCCUPAZIONE</b>	
Priorità 8.i	Accesso all'occupazione per persone in cerca di lavoro, disoccupati di lunga durata e soggetti in condizione di marginalità
Priorità 8.ii	Interventi per favorire l'integrazione dei giovani nel Mercato del Lavoro
Priorità 8.iv	Sostegno alle pari opportunità e all'occupazione femminile
Priorità 8.v	Interventi per sostenere l'adattamento dei lavoratori e delle imprese al cambiamento
Priorità 8.vii	Modernizzazione delle istituzioni del Mercato del Lavoro
<b>ASSE INCLUSIONE SOCIALE</b>	
Priorità 9.i	Interventi per l'inclusione attiva e l'occupabilità
Priorità 9.iv	Interventi per migliorare l'accesso ai servizi
Priorità 9.vi	Interventi a sostegno di strategie di sviluppo partecipative
<b>ASSE ISTRUZIONE</b>	
Priorità 10.i	Interventi finalizzati a ridurre l'abbandono e la dispersione scolastica ed a promuovere un'istruzione di qualità
Priorità 10.iii	Sostegno al rafforzamento della parità di accesso all'apprendimento permanente
Priorità 10.iv	Interventi per il migliorare la pertinenza dei sistemi di istruzione e formazione nei confronti del Mercato del Lavoro

Fonte: POR FESR Regione Campania 2014-2020; POR FSE Regione Campania 2014-2020)

Il Presente Rapporto, nella logica dell'inquadramento integrato degli Strumenti Finanziari, fornisce un approfondimento del Fondo rotativo del Workers Buyout (WBO) nella forma cooperativistica come modulo della Valutazione Ex-Ante degli Strumenti Finanziari che l'Ufficio Speciale NVVIP

La natura innovativa dello strumento WBO, nell'ambito dei fondi strutturali e la particolare finalità che connota tale strumento nel contesto delle politiche attive del lavoro impostate nel POR FSE e che potrebbero rientrare in forte sinergia con l'obiettivo dell'innalzamento della competitività delle PMI del POR FESR, necessita di un'analisi valutativa che includa anche la fase di pre-formalizzazione (accompagnamento) della richiesta di finanziamento e un'attenzione particolare agli attori coinvolti nella creazione della nuova cooperativa per l'acquisizione dell'azienda in crisi.

## Struttura e finalità del Rapporto

L'oggetto della presente valutazione è l'analisi ex ante del Fondo rotativo per l'erogazione di finanziamenti a sostegno della creazione d'impresa e all'autoimprenditorialità dedicati a lavoratori operanti in aziende in stato di crisi, istituito con DGR 353 del 6/7/2016 con dotazione finanziaria pari a 1 milione di euro, comprensivo dei costi di gestione a valere sull'Asse 1, Obiettivo specifico RA8.6 del POR Campania FSE 2014-20, azione 8.6.2.

In particolare, il Fondo rotativo è rivolto alla formula del *Workers buy out* (WBO) su base cooperativistica.

La struttura del rapporto è articolata secondo gli elementi richiamati dall'art. 37 Regolamento (CE) 1303/2013 che impostano la valutazione ex-ante degli Strumenti Finanziari secondo due blocchi interrelati<sup>2</sup>: quello dell'analisi del mercato, in termini di strutturazione della domanda e dell'offerta per giustificare l'investimento tramite lo strumento, inquadrata anche in un'analisi qualitativa del valore aggiunto che può determinare, e quello dell'implementazione legata agli aspetti della strategia di investimento proposta e dei risultati attesi.

Dal punto di vista dell'impostazione metodologica e degli strumenti di indagini, si è fatto riferimento alle linee guida *"Ex-ante assessment methodology for financial instruments in the 2014-2020 programming period"*. In particolare al Volume I per l'impostazione generale e al Volume III per quanto concerne la competitività delle PMI.

I due blocchi della valutazione ex ante (analisi/valutazione di mercato e implementazione) sono preceduti da un quadro sintetico delle modalità di funzionamento del WBO in Italia in base alla normativa vigente. La finalità è di anticipare alcuni elementi/fattori chiave che emergono dall'analisi della *governance* che caratterizza lo strumento WBO cooperativistico e delle fasi temporali che caratterizzano il processo WBO prima della costituzione della nuova cooperativa.

L'analisi/valutazione di mercato è corredata da un'analisi di contesto che introduce i fattori della domanda potenziale relativamente allo specifico strumento WBO in Campania.

I fattori della domanda potenziale considerati riguardano:

1. i Lavoratori, intesi come i soggetti interessati da processi di cassa integrazione e/o da altre misure di ammortizzazione sociale e di sostegno del reddito;
2. l'Azienda in crisi per una combinazione di differenti cause ancora suscettibile di essere riqualificata e posizionarsi sul mercato;

---

<sup>2</sup> (Kraemer-Eis & Lang, 2015)

3. il Credito, che rappresenta uno dei fattori più critici nell'attuale situazione di sensibile restrizione dell'offerta;
4. l'impresa cooperativa, intesa come la forma specifica entro la quale far confluire il nuovo capitale sociale a sostegno della creazione di impresa e dell'auto-imprenditorialità.

In particolare l'approccio metodologico seguito nell'analisi di contesto per l'individuazione della domanda potenziale si è basato su attività di ricerca *desk* relativamente all'andamento dei lavoratori interessati da processi di cassa integrazione e da altre misure di sostegno e all'andamento delle procedure concorsuali relativamente alle aziende in crisi nella regione.

Per l'analisi delle condizioni di funzionamento e dell'evoluzione del mercato del credito in Campania l'approccio metodologico utilizzato si è basato anch'esso su attività di ricerca *desk* e, in particolare, sulla raccolta di dati ed indicatori economici utili per descrivere l'andamento e il funzionamento del sistema degli intermediari finanziari nella regione. A tal fine sono stati analizzati:

- l'andamento della domanda e dell'offerta di credito;
- il credito alle imprese e il sistema cooperativistico in Campania;
- le condizioni di accesso al credito applicate a soggetti svantaggiati quali, lavoratori in cassa integrazione, lavoratori iscritti nelle liste di mobilità, lavoratori assunti con contratti atipici, ecc.;
- la qualità del credito e il sistema delle garanzie;
- la struttura del sistema finanziario.

La verifica dell'esistenza di condizioni di fallimenti di mercato a causa di *gap* finanziario per il sistema cooperativistico in generale, dal momento che il processo WBO cooperativistico nasce in un contesto normativo in cui la necessità del credito è supportata dall'intervento pubblico, porta a definire gli elementi rilevanti che connotano il valore aggiunto dello strumento WBO. In tale contesto, sono stati considerati gli elementi che le linee guida considera rilevanti per strumenti (come ad es. il microcredito) fortemente finalizzati alle *policy* di *social inclusion*, ovvero alla creazione/mantenimento dei posti di lavoro attraverso il posizionamento dell'iniziativa produttiva WBO nel mercato. In particolare tali elementi riguardano:

- **massa critica, efficacia ed efficienza dei costi**, che sono considerati generalmente critici dal momento che il WBO deve posizionarsi nel mercato dove il raggiungimento di un livello minimo è necessario al fine di attrarre capitali privati; in tali situazioni, le linee guida suggeriscono che l'uso dello strumento finanziario nell'ambito dei fondi strutturali debba prevedere il concorso di un numero maggiore di intermediari locali e regionali, al fine di "mutualizzare" i costi di gestione e di transazione e di essere in grado di raggiungere un numero maggiore di clienti;
- **supporto alla costruzione di competenze chiave per lo strumento WBO**, aumentando così la fornitura e la diversificazione dei prodotti finanziari;
- **vantaggi economici e finanziari diretti e indiretti**, come la creazione di posti di lavoro, la riduzione della povertà e la lotta contro l'esclusione sociale e finanziaria.

In relazioni ai citati elementi, la valutazione del valore aggiunto è stata supportata da un'analisi di *benchmarking* evidenziando come esperienze WBO in diverse regioni italiane hanno contribuito alla loro analisi al fine di rilevare criticità e opportunità. In particolare sono stati evidenziati come peculiari per lo strumento WBO i seguenti fattori:

- semplicità di ottenere un finanziamento;
- creazione di una nuova generazione di imprenditori;
- favorire l'imprenditorialità tra le categorie sociali più svantaggiate;
- introduzione di nuovi strumenti, tra cui non solo i fondi azionari;
- sostenere l'integrazione e la modernizzazione del sistema finanziario, tra cui anche le istituzioni finanziarie non bancarie.

Accanto alle analisi *desk* dei fattori legati all'analisi di mercato è stato sviluppato un sistema strutturato di interviste in relazione ai diversi attori coinvolti nel processo di attivazione e implementazione di WBO in

Italia e in Campania. Il Sistema delle interviste, in base all'applicazione di un approccio analitico qualitativo in sinergia con le analisi *desk* su base di dati statistici, ha consentito di impostare un *Mixed approach* per la Triangolazione di informazioni. In questo modo, è stato possibile sostenere, con evidenze rilevate sia da fonti ufficiali che da esperienze già maturate, gli elementi necessari per offrire un supporto alle modalità decisionali "Evidence-based" come indicato all' Art. 36 "(...) *le autorità di gestione dovrebbero quindi decidere in merito alle forme di attuazione degli strumenti finanziari più appropriate per rispondere ai bisogni specifici delle regioni beneficiarie, conformemente agli obiettivi del programma interessato, ai risultati della valutazione ex ante e alle norme in vigore in materia di aiuti di Stato.*"

In relazione al secondo blocco riguardante la strategia d'investimento e i risultati attesi l'analisi è stata condotta in base all'articolo 37 (2) (e) Regolamento (CE) 1303/2013 richiamato in premessa:

- l'esame delle opzioni per modalità di attuazione ai sensi dell'articolo 38;
- prodotti finanziari adeguati ai bisogni del mercato;
- destinatari finali.

In particolare, nell'ambito della strategia proposta è stata data particolare importanza, per la peculiarità dello strumento WBO, alla struttura di *governance* al fine di individuare le modalità appropriate per il raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso l'uso di tale strumento. L'analisi ha condotto alla definizione di tre opzioni:

1. opzione con accordo CFI come intermediario finanziario istituzionale, che attiva anche la rete di supporto pre-finanziamento;
2. opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria del Fondo con supporto regionale o di società in *house* per gli aspetti di istruttoria e valutazione e accompagnamento delle domande.
3. opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria e tecnica del Fondo.

Sulla base delle interviste e delle analisi di *benchmarking* è stato possibile delineare valori di output e di risultato, anche in funzione delle opzioni sopra delineate.

## Metodologia di indagine

La Valutazione Ex Ante dello strumento WBO è stata sviluppata seguendo le linee guida per la valutazione ex-ante degli strumenti finanziari per il periodo di programmazione 2014-2020, riconosciute dalla DG-REGIO e dalla BEI, e che presuppongono l'analisi dei seguenti aspetti:

- analisi della domanda e dell'offerta di finanziamenti, al fine di verificare l'eventuale presenza di fallimenti di mercato e condizioni di investimento sub-ottimali che potrebbero essere superate con specifici strumenti finanziari; rispetto a questo punto occorre un'analisi quantitativa del numero e delle caratteristiche socio-demografiche e professionali dei lavoratori di aziende in crisi per verificare le condizioni della domanda attuale e potenziale, d'altro canto occorre esaminare possibili alternative al fondo rotativo per ri-immettere tali lavoratori in un circuito occupazionale virtuoso;
- stima del valore aggiunto creato dal fondo rotativo e da altri potenziali strumenti finanziari attivabili e o attivati a livello nazionale o regionale;
- identificazione delle possibili risorse pubbliche e private aggiuntive che ciascuno strumento finanziario ha la possibilità di attivare; essendo già definita la dotazione finanziaria del fondo, si è trattato di valutare la congruenza rispetto alla domanda;
- analisi di altre esperienze similari, al fine di identificare i principali fattori di successo e le eventuali criticità al fine di meglio strutturare gli strumenti finanziari; sono state verificate le performance di altri fondi rotativi con le stesse caratteristiche facendo ad esempio riferimento alla Sardegna che ha attivato due strumenti: uno per le aree di crisi e uno per le aree non di crisi; è stata operata una riflessione attenta sulla capacità e sulla propensione dei lavoratori di aziende in crisi a investire risorse proprie per rilevare quote aziendali dell'azienda in crisi o per fondare una nuova azienda (WBO);

- definizione della strategia di investimento e della struttura di governance degli strumenti finanziari; sono state verificate esperienze positive di soggetti gestori in modo da rendere quanto più semplice possibile l'accesso di categorie correttamente individuate;
- indicazione dei risultati attesi e del modo in cui si prevede che lo strumento finanziario contribuisca al conseguimento degli obiettivi prefissati;
- modalità di implementazione e definizione delle procedure che consentono l'aggiornamento della valutazione ex-ante.

Per la realizzazione della presente valutazione è stato seguito il seguente approccio metodologico:

- analisi desk, incentrata sull'analisi e la ricostruzione dei dati e delle fonti informative disponibili;
- indagine sul campo o *stakeholder consultation*, condotta attraverso interviste semi-strutturate ad osservatori privilegiati rappresentativi del mondo produttivo, finanziario, e pubblico, al fine di completare e dettagliare il set di informazioni acquisite con l'analisi desk;
- sintesi realista delle valutazioni condotte su strumenti finanziari e misure concorrenti, passate o attuali.

Sono state verificate le condizioni del contesto di riferimento, in particolare il rischio disoccupazione per lavoratori in aziende in stato di crisi in Campania e la presenza di eventuali misure che potrebbero cannibalizzare lo strumento in oggetto. Sono state, inoltre, prese in considerazione le misure sinora predisposte per tale target di riferimento, in particolare la cassa integrazione e le misure previste nei programmi 2007-2013 e nel PO FSE 2007-2013, anche le politiche passive, e gli eventuali effetti di spiazzamento verificatisi.

Al fine di meglio delineare la strategia di investimento dello strumento finanziario, è stata condotta un'analisi di benchmark relativamente ad esperienze simili esistenti a livello regionale, nazionale ed europeo, dalle quali si possono trarre alcune indicazioni, in termini di *best practice* ed errori commessi.

Centrale nell'intero processo è stata l'impostazione di interviste sul campo, con operatori e *stakeholder* coinvolti nello strumento. Com'è noto, in aggiunta all'approccio metodologico comunitario relativo alla valutazione *ex ante* degli strumenti finanziari, esistono tre approcci principali che possono essere adottati nella valutazione: positivista sperimentale, pragmatista/qualità, costruttivista /del processo sociale. L'approccio positivista è particolarmente utile nella valutazione di nuovi strumenti o di programmi pilota: per questo motivo la valutazione viene condotta con l'obiettivo di potenziare un programma, portarlo a compimento in maniera efficace, con funzioni di *empowerment*. Nel caso in oggetto, effettivamente, si tratta di un intervento sperimentale pilota per la nostra regione, che attende ancora di essere declinato nelle problematiche che potrebbe incontrare o nelle sue specificità attuative.

Per tale motivo l'approccio di valutazione utilizzato ha adottato come metodo di indagine, accanto all'analisi desk dei dati, la verifica dei casi di *benchmark* e le interviste dirette semi-strutturate. La valutazione condotta ha avuto, pertanto, una funzione conoscitiva: tende cioè a chiarire che cosa si può ottenere da questo strumento calandolo nel contesto specifico e coinvolgendo i principali attori coinvolti nel processo, cioè *stakeholder*, potenziali beneficiari e attuatori.

## Domande valutative

La definizione delle domande valutative è un elemento fondamentale del processo di definizione di un percorso valutativo. Una valutazione che pone domande rilevanti, realistiche e circoscritte ha molte più possibilità di fornire informazioni e analisi utili per influenzare i percorsi di sviluppo definiti.

Nel caso in esame la decisione di investimento è già presa con l'indicazione della relativa dotazione finanziaria; la valutazione, in questo caso, può essere estremamente utile ad indirizzare l'attuazione dello strumento in modo tale che sia più efficace. Il target di riferimento del fondo rotativo, infatti, è costituito dai lavoratori che operano in aziende in crisi; lo strumento finanziario dovrebbe incentivare la creazione d'impresa e l'autoimprenditorialità. La valutazione si è concentrata, dunque, su alcuni aspetti ancora da definire: le modalità operative dello strumento (prestito, microcredito etc.) e il soggetto gestore.

I tre aspetti principali su cui ci si è focalizzati sono, dunque, i seguenti:

- attenzione alla gestione: la valutazione intende dare suggerimenti su come lo strumento potrà essere gestito e attuato;
- orientamento dei processi di policy: la valutazione intende proporre elementi conoscitivi utili per orientare le decisioni del Comitato di Pilotaggio istituito;
- apprendimento: la valutazione si è proposta di apprendere dall'esperienza passata o corrente per ri-orientare lo strumento (a livello locale).

Le domande valutative identificate sono relative alla definizione dell'oggetto di indagine, all'analisi della domanda e dell'offerta e del contesto istituzionale, all'analisi di *benchmark* e lezioni apprese e agli aspetti di *governance* e attuativi dello strumento.

#### ***Domande relative alla definizione dell'oggetto d'indagine***

- qual è l'ambito di intervento specifico del fondo rotativo? Cosa si intende per aree di crisi?
- lo strumento si deve concentrare solo sui WBO da aziende in crisi di mercato o potrebbe anche "aprirsi" alle situazioni in cui è necessario un ricambio generazionale?

#### ***Domande relative all'analisi della domanda e dell'offerta e del contesto di riferimento***

- esiste una domanda per questo tipo di intervento? Che dimensionamento potrebbe avere e quali sono le condizioni per trasformarla da domanda potenziale a domanda reale?
- quali sono le condizioni che incoraggiano la propensione all'imprenditorialità di lavoratori in aree svantaggiate?
- qual è l'andamento del dato sui cassintegrati e delle cooperative in Campania rispetto al dato medio Mezzogiorno e Italia?

#### ***Domande relative all'analisi di benchmark e lezioni apprese***

- quali sono le esperienze nazionali e regionali esistenti?
- come evitare sovrapposizioni per lo strumento regionale in Campania, incoraggiando il coordinamento con altri strumenti a livello regionale, nazionale e comunitario per il medesimo oggetto?
- esistono margini integrazione dell'intervento con altri interventi del programma FESR (aiuti alle cooperative) o FSE (tutoraggio e formazione)?

#### ***Domande relative al sistema di governance e agli strumenti attuativi***

- quali modalità attuative sono preferibili? Quale soggetto attuatore? Come devono essere strutturate le procedure di selezione?
- in altri casi di strumenti simili si è rivelata fondamentale la combinazione di prestiti e le attività di formazione e tutoraggio: fornire una formazione sui diversi aspetti di sviluppo del business migliora le capacità imprenditoriali e di gestione dei destinatari finali, riducendo la probabilità di inadempienze da parte dei beneficiari; è prevista ed è sostenibile tale ipotesi?
- come selezionare rapidamente ed efficacemente i destinatari finali?
- quali sono le forme tecniche di intervento (ad es. microcredito entro i 25.000 euro; prestiti in anticipazione per importi superiori, con garanzia solo se si eccedono i 35.000, equity)?
- quale può essere l'effetto leva finale dell'investimento regionale?
- come garantire il successo delle iniziative nel breve ma anche nel medio-lungo termine?

Queste domande valutative sono solo esemplificative e hanno avuto una funzione di base di partenza e di inquadramento del lavoro. Nel corso della valutazione esse sono state arricchite, declinate, modificate e reinterpretate in funzione dei temi che via via sono emersi e che sono apparsi utili a definire le condizioni di successo dello strumento in oggetto, in funzione di un piano interviste e di una guida per la somministrazione delle domande (BOX 1 – Guida alle interviste e piano delle interviste).

**Box 1:** Guida alle interviste e piano delle interviste

**Guida alle interviste**

**1. LAVORO**

- 1.1. In cosa consiste il suo lavoro? Ruolo e mansioni.
- 1.2. Quali sono le sue priorità?
- 1.3. Quali sono le sue responsabilità specifiche.
- 1.4. Cosa richiede più/meno tempo.
- 1.5. Principali problemi.
- 1.6. Come fa per risolverli.

**2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**

- 2.1. Relazioni con principali soggetti interni: individuazione.
- 2.2. Relazioni esterne: individuazione stakeholder.
- 2.3. Contenuti e ragioni di queste relazioni.
- 2.4. Le 2/3 relazioni più importanti, frequenti.
- 2.5. Le 2/3 relazioni più importanti e frequenti.

**3. STRUMENTI PER LAVORATORI DI AZIENDE IN CRISI**

- 3.1. Qual è la sua esperienza riguardo a questi interventi in favore di questa categoria di destinatari?
- 3.2. È a conoscenza di questo strumento a livello regionale? Come pensa possa utilmente caratterizzarsi?
- 3.3. **Domande sul target.**

Andando ad approfondire le seguenti categorie target - lavoratori licenziati, cassintegrati, dipendenti di aziende in crisi o sottoposte a procedura concorsuale, in mobilità - quale ritiene sia più rilevante ai fini del fondo rotativo?

Esiste una domanda di aiuti alla creazione di cooperative anche da parte di lavoratori di aziende sane ma con necessità di passaggio intergenerazionale? (Distinguere, cioè, lavoratori in aziende in crisi o in aziende non in crisi che ad es. devono affrontare passaggio generazionale)

Di questi soggetti, quanti sarebbero interessati a presentare una domanda per il fondo rotativo?

Quali sono le motivazioni principali alla base delle decisioni di autoimpiego e di autoimprenditorialità per le diverse categorie di soggetti analizzate (lavoratori in aziende in crisi/wbo, lavoratori in aziende sane/passaggio generazionale)? Sono esse riconducibili più a ragioni di opportunità o di necessità?

In base alla vostra esperienza, quali sono i settori economici in cui si è registrata maggiore iniziativa imprenditoriale? Quali sono le principali barriere connesse alla iniziativa di autoimprenditorialità per queste categorie di soggetti?

Rispetto invece alle cooperative, ugualmente, è stato un target delle politiche sinora condotte a livello regionale o nazionale? Con quali esiti?

**3.4 Domande sulla tipologia incentivo.**

Che tipologia di incentivo è più opportuna per tali iniziative (prestiti, garanzie, attività di formazione e affiancamento, tutoraggio, partecipazioni in c/capital, equity etc.)

Quali potranno essere i settori economici a maggiore potenzialità imprenditoriale/cooperativa in futuro? In passato quali incentivi sono stati utilizzati per supportare l'autoimprenditorialità? In base all'esperienza passata, sono rinvenibili particolari esperienze di successo, ostacoli e lezioni apprese dall'utilizzo in questo ambito?

Quali fonti finanziarie sono state tradizionalmente usate per promuovere e l'autoimprenditorialità?

**3.5 Domande sulla governance.**

Dal punto di vista gestionale, quali sono i principali rischi associati all'utilizzo di strumenti finanziari per queste tipologie di interventi? Quali i principali vantaggi?

Dal punto di vista gestionale e di governance inoltre, sono previsti meccanismi di incentivazione/disincentivazione per la remunerazione dei costi di gestione? Se sì, in che percentuale? Nel manifestare la volontà di aderire a un Fondo rotativo, qual è la ragione principale alla base della scelta riguardante l'opzione di governance?

**Piano delle interviste**

1. CFI –Responsabile Area Istruttoria, Alessandro Viola
2. Lega Cooperative Campania – Rosario Florio (Direttore) e Mario Catalano (Presidente)
3. Cooperative Italcable (Presidente, Matteo Potenzieri) e Screen Sud
4. Referenti misure del vecchio PO sui temi cassintegrati e cooperative
5. Comitato di Pilotaggio regionale
6. Focus con Centrali cooperative e Sviluppo Campania
7. Referente Sardegna sui due benchmark: wbo e aziende sane

## Lo Strumento Workers Buy Out (WBO)

Con il termine Workers Buy Out (WBO) si definisce un sistema di operazioni finanziarie che consente di costituire una nuova impresa nella forma cooperativistica (NewCoop) attraverso l'acquisizione da parte dei lavoratori dell'azienda di origine (o di un ramo di produzione della stessa) entrata in crisi. La forma cooperativistica è quella più diffusa in Italia e in Europa e si contrappone alla forma denominata ESOP (Employee Stock Ownership Plan). All'inizio l'ESOP aveva la connotazione di strumento previdenziale che consentiva di creare un *trust* ovvero un'entità legale distinta, *"in cui l'impresa apporta azioni di nuova emissione o fondi per l'acquisto di azioni già esistenti"*. In seguito l'ESOP ha acquisito la forma di strumento di finanza aziendale.

Nella forma cooperativistica, i lavoratori dell'azienda in crisi che intendono rilevare costituiscono una società cooperativa (NewCoop) acquisendo il ruolo di soci ordinari o soci cooperatori.

Nel contesto generale, la condizione di crisi dell'azienda non rappresenta un requisito necessario per l'attivazione dello strumento WBO. L'acquisizione dell'azienda da parte dei lavoratori può avvenire anche per altre ragioni, come ad esempio la risoluzione delle problematiche connesse al passaggio generazionale.

**Nel contesto specifico della presente relazione, si fa riferimento alle aziende in crisi come riportato nella DGR n. 353 del 06/07/2016 che istituisce l'uso dello strumento WBO al fine di *"favorire la permanenza al lavoro e la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi"* (RA 8.6).**

Lo stato di crisi di una azienda deve avere una matrice interna, ovvero essere legata a fattori propri dell'azienda; crisi congiunturali che provocano la crisi di un intero settore che richiederebbe una riconversione radicale del sistema produttivo non possono essere considerate come fattori innescanti lo strumento WBO. Tuttavia è necessario che lo stato di crisi aziendale non precluda la possibilità di poter riconvertire la crisi verso una condizione di operatività e di positività produttiva.

Dalla letteratura corrente in materia è possibile ricondurre i vari fattori, generalmente ascrivibili allo stato di crisi aziendale, ai seguenti 3 aspetti<sup>3</sup>:

1. Cause legate all'inefficienza del management e della proprietà che coinvolgono le scelte strategiche di investimento e/o di diversificazione che non risultano favorevoli per l'impresa;
2. Cause legate al prodotto che coinvolgono il *core business* dell'azienda, dall'efficienza del funzionamento mercato per quel prodotto alle competenze relative alla sua commercializzazione;
3. Cause legate al reperimento di risorse finanziarie.

Quest'ultima, in particolare, legata a problematiche di reperimento finanziario per la ristrutturazione del debito.

**In base alle analisi condotte a vario titolo sui fattori di successo delle operazioni di WBO, è stato rilevato che le situazioni di crisi legate al primo e al terzo fattore hanno avuto risoluzioni di successo, *"dal momento che crisi dovute a problemi di prodotto si ripercuoterebbero anche nella eventuale NewCoop costituita dai lavoratori, a meno che quest'ultimi non siano capaci di rinnovare o reinventare il prodotto che non viene apprezzato dal mercato"*<sup>4</sup>.**

Lo Strumento Finanziario è stato concepito per favorire la permanenza al lavoro e la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi nell'ambito del quadro programmatico del POR Campania FSE 2014-2020. In attuazione del DGR n. 353/2016, all'operazione "Fondo WBO" è stata attribuita la dotazione finanziaria di € 1.000.000 (1 mln) a valere sulle risorse del POR Campania FSE 2014/2020. Il Fondo WBO promuove, dunque, una strategia di investimento mirata alla selezione di operazioni generatrici di ritorni

---

<sup>3</sup> Relazione a cura di Agostino – Di Michele & Co. (Divisione operazioni workers buy out), *Progetto: work2bus*.

<sup>4</sup> Ibidem.

occupazionali, oltre che ritorni economici. Esso, - inquadrato all'interno della strategia di investimento finalizzata a favorire l'occupazione nella Regione Campania - ha lo scopo di generare effetti positivi riconducibili, nello specifico, ai seguenti aspetti:

1. supporto alla creazione di imprese e all'autoimprenditorialità per lavoratori operanti in aziende in stato di crisi, nonché creazione di nuove opportunità di lavoro per i soggetti a rischio di esclusione dal mercato del lavoro;
2. contribuzione al perseguimento delle priorità del POR Campania FSE in termini di: ammontare complessivo di investimenti indotti, numero di posti di lavoro creati e numero di lavoratori coinvolti nelle politiche attuate con il contributo del Programma.

In un contesto nel quale la domanda potenziale, che si sostanzia sia nella fattispecie di aziende in crisi, sia in quella di lavoratori in cassa integrazione, non sempre si traduce in domanda reale di lavoratori che si uniscono in forma cooperativa per rilevare e rilanciare l'azienda in crisi, la domanda potenziale se non sensibilizzata e sostenuta, rischia di generare asimmetrie informative relative alla conoscenza dello strumento.

Nell'eventualità che i lavoratori si uniscano nella creazione di una cooperativa, nel caso in cui quest'ultima fallisca, i lavoratori, inoltre, si troverebbero a correre un duplice rischio in quanto, oltre a perdere il posto di lavoro, andrebbero incontro anche alla perdita dell'investimento iniziale dovendo contribuire al capitale sociale della NewCoop. Per tali ragioni la fase di accompagnamento diventa, quindi, fondamentale per il successo della procedura di costituzione e finanziamento della NewCoop e per la corretta presentazione della domanda e del *business plan*.

L'accompagnamento ai lavoratori che decidono di rilevare l'azienda in crisi nelle fasi che vanno dalla costituzione della cooperativa e alla preparazione del *business plan* è un fattore chiave per il successo dell'iniziativa, sia per il primo anno di gestione che per i successivi.

Lo Strumento, per tali ragioni, indirizza la strategia di investimento in attività di accompagnamento alle imprese, in tutte le fasi del processo (pre-costituzione, costituzione, start up e consolidamento delle imprese cooperative), anche attraverso specifiche attività di supporto tecnico, che si sostanziano – come ribadito dalla normativa di riferimento nell'art. 5 del Regolamento (EU) n. 480/2014 – in attività di supporto tecnico, e non già erogazione diretta di risorse, a vantaggio dei destinatari finali del Fondo WBO, nella fase di preparazione tecnica del potenziale investimento.

A tal proposito, è significativa l'esperienza di gestione del microcredito descritta nel Rapporto di monitoraggio dell'Ente Nazionale Microcredito e del Ministero del Lavoro (5), dalla quale si evince l'apporto positivo che le attività di supporto tecnico danno ai destinatari del microcredito per la riuscita dell'iniziativa. Il Rapporto in questione, infatti, documenta come la presenza dei servizi ausiliari di assistenza e monitoraggio è spesso preconditione necessaria affinché i beneficiari siano accompagnati alla buona gestione economica, e alla realizzazione del microcredito.

Nello specifico, facendo riferimento ai dati quantitativi del monitoraggio presso i promotori di programmi di microcredito, si può rilevare che le attività di supporto ex-ante sono certamente le più diffuse. Queste, per quanto attiene alle attività basilari concernenti l'assistenza nella compilazione della domanda, dei documenti a corredo della stessa, come pure la verifica dei requisiti d'accesso, risultano presenti in circa il 90% dei casi; mentre, una quota inferiore (intorno al 30-40%) è orientata verso servizi più complessi (consulenza finanziaria, assistenza alla redazione del *business plan* nel caso del microcredito produttivo e del bilancio familiare nel caso del microcredito sociale).

---

5 Ente Nazionale Microcredito - Ministero del Lavoro, Progetto Monitoraggio del Microcredito 2011 – 2014. Questo Rapporto rende conto dei principali risultati conseguiti con il Progetto "Azione di sistema per il monitoraggio e la valutazione del microcredito in Italia", affidato dal Ministero del Lavoro - Direzione Generale delle Politiche dei Servizi per il Lavoro - all'Ente Nazionale per il Microcredito, nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Governance e Azioni di Sistema, Obiettivo 1-Convergenza ed Obiettivo 2-Competitività Regionale ed Occupazione.

Le attività di supporto ex-post, vale a dire i servizi di accompagnamento e tutoring offerti ai beneficiari dopo l'avvenuta erogazione del microcredito, vengono forniti nei 3/4 dei casi circa; mentre, le consulenze più specifiche (legale, fiscale e tributaria, analisi del mercato e della concorrenza) risultano presenti in una minoranza dei casi, inferiore al 10%. Infine, l'offerta di servizi di formazione (formale o informale) risulta presente nel 27,4% delle iniziative di microcredito.

I risultati di tale Rapporto, quindi, sottolineano l'importanza delle attività non finanziarie collegate allo strumento finanziario microcredito, vale a dire la diffusione di servizi ausiliari di supporto tecnico, quale condizione importante alla realizzazione del microcredito stesso. Tali conclusioni si possono considerare verosimilmente applicabili anche allo strumento finanziario WBO che ha caratteristiche per certi versi analoghe tanto in termini di finalità sociale che di supporto ad iniziative di piccola dimensione.

Il Supporto tecnico è direttamente collegato al Fondo WBO e, pertanto, ne segue le medesime disposizioni in termini di struttura di *governance*, prova delle spese, pagamenti, reporting. Nel fornire il supporto tecnico, si provvederà quindi ad assicurare le seguenti attività:

1. analisi e valutazione dello stato di crisi delle aziende in difficoltà o a rischio interruzione di attività;
2. supporto specialistico nella predisposizione della proposta progettuale da presentare (redazione di *business plan*, piano di investimento, ecc.);
3. supporto giuridico relativo alla costituzione della nuova cooperativa e conseguente accompagnamento al processo di cambiamento e innovazione dell'impresa.

Tali attività di supporto tecnico ammonterebbero a una quota inferiore al 10% del totale della dotazione finanziaria dello strumento.

Allo scopo di garantire l'efficacia e la sostenibilità delle operazioni di WBO risulta inoltre fondamentale il cd. effetto network che garantisce l'efficacia dell'accompagnamento, attraverso il coinvolgimento di più attori, sia in termini finanziari che di gestione. L'effetto network è, dunque, il risultato del lavoro congiunto delle federazioni cooperative nazionali e regionali, che forniscono consulenza e servizi di formazione, con le società finanziarie del sistema cooperativo e banche cooperative, allo scopo di affiancare i lavoratori nel processo di acquisizione.

Non da ultimo, fermo restando quanto sopra esplicitato, lo Strumento Finanziario WBO può essere finalizzato anche a forme di prefinanziamento poiché beneficia, in particolare per quanto riguarda la fase precedente l'avvio, di quanto disposto dalla legge 223/1991 e cioè della possibilità per i lavoratori in mobilità di richiedere anticipatamente l'intera somma a sostegno di iniziative di autoimpiego e autoimprenditorialità, tra cui la costituzione di cooperativa.

## Processo di costruzione della *NewCoop* su strumenti WBO

La costituzione di una *New Coop* tramite operazioni di WBO si basa sull'asset sale, ovvero i lavoratori dipendenti dell'azienda in crisi la rilevano non per acquisire le sue azioni ma per attivare un processo di riorganizzazione e ristrutturazione tale da ricollocarla su mercato.

Il processo di costituzione della *NewCoop* può essere sintetizzato in 4 fasi:

1. i lavoratori dell'azienda in crisi decidono di prelevare il patrimonio dell'azienda che assume il termine di azienda target.
2. i dipendenti costituiscono la nuova società *NewCoop*, sulla base della procedura concorsuale avviata dall'azienda target in base al D.L. n. 145 del 23 dicembre 2013 convertito dalla Legge 9/2014. La nuova costituzione si concretizza attraverso:
  - a. il versamento delle quote del capitale sociale da parte dei lavoratori proveniente dall'anticipo dell'indennità di mobilità o dal TFR;
  - b. la partecipazione al capitale di rischio da parte di investitori istituzionali (fondi mutualistici e finanziarie cooperative) che diventano soci finanziatori;

3. la nuova società NewCoop costituita ottiene un finanziamento come capitale di debito dalle istituzioni bancarie o dagli investitori istituzionali in relazione all'effetto leva che la capitalizzazione avvenuta può attivare;
4. la nuova società NewCoop in seguito alla capitalizzazione e all'accesso al credito è in grado di acquisire l'azienda target.

Il quadro normativo in cui lo strumento WBO è attivato disciplina:

- le procedure concorsuali da attivare per l'azienda target in base al D.L. n. 145 del 23 dicembre 2013 convertito dalla Legge 9/2014;
- l'ordinamento della forma societaria della cooperativa in base all'art. 2511 e seguenti del Codice Civile;
- la facoltà di ottenere la corresponsione anticipata per il lavoratore in mobilità che ne faccia richiesta per la costituzione del capitale sociale della NewCoop ex art. 7 L. 223/1991.

I riferimenti legislativi concernenti il funzionamento dello strumento WBO sono due:

1. Legge Marcora - L. 49/1985, modificata nella L. 57 del 2001 – riguardante i “provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli di occupazione», che istituisce due Fondi da destinare esclusivamente alle società cooperative e loro consorzi, ispirate ai principi di mutualità:
  - a. Foncooper - Fondo di rotazione per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, alimentato con disponibilità statali e destinato a concedere finanziamenti a tassi agevolati o super agevolati a cooperative e consorzi di tutti i settori produttivi per la copertura dei costi fissi.
  - b. Fondo speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli di occupazione. “Il Fondo è utilizzato da apposite società finanziarie del Movimento cooperativo per partecipare al capitale sociale delle cooperative di produzione e lavoro operanti in tutti i settori economici, costituite da soci provenienti da aziende in crisi”.
2. Legge 59 del 1992 che con l'art. 11 “introduce la possibilità per le associazioni nazionali di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo di costituire fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Tali fondi sono gestiti, senza scopo di lucro, da società per azioni o da associazioni e possono finanziarie o partecipare al capitale di rischio delle cooperative di cui intendono sostenere i progetti di innovazione tecnologica e di incremento dell'occupazione”.

Dalla legge Marcora nasce nel 1986 la società finanziaria nel ruolo di investitore istituzionale Cooperazione Finanza Impresa (CFI) per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali. CFI. è promossa da AGCI, CONFCOOPERATIVE, LEGACOOP ed è partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico. Dal 2001 in seguito alla riforma della Legge Marcora, il CFI. *“non opera più semplicemente trasferendo i finanziamenti dal Ministero dello Sviluppo Economico alla cooperativa, ma gestisce direttamente i fondi dal momento che il Ministero diventa suo socio con una partecipazione del 98,37 per cento”.*

Tra il 2012 e il 2015 il C.F.I. ha finanziato 138 operazioni per un totale di 6400 addetti. Tali operazioni si riferiscono per il 42% a WBO, per il 36,2% a Sviluppo, per il 10,9% a Start Up, 8% a consolidamento, 2,9% a ristrutturazioni. Il Sud copre il 26,1% del totale delle operazioni.

Il CFI partecipa alla costituzione del capitale sociale della NewCoop in qualità di investitore istituzionale.

**Dalla Legge 59 del 1992** è istituito il Fondo mutualistico Coopfond interamente detenuto da Legacoop Nazionale e controllato dal Ministero dello Sviluppo Economico. *Coopfond agisce prevalentemente attraverso interventi rotativi, cioè concedendo prestiti o attivando partecipazioni temporanee al capitale di cooperative o società a controllo cooperativo. Gli interventi del Fondo presuppongono sempre l'elaborazione di un business plan da parte del soggetto che propone il progetto.*

Nell'ambito delle operazioni WBO, *“il Coopfond sottoscrive partecipazioni, ossia interventi rotativi e si collega con società, consorzi, operanti a livello regionale e con società di investimento che operano per lo sviluppo e la qualificazione della cooperazione. Il Fondo Mutualistico di Legacoop, per sostenere queste iniziative, cerca di migliorare e rafforzare il suo intervento, facendo rete con altri istituti di credito,*

*attraverso convenzioni per il reperimento di capitale di debito. Gli accordi di collaborazione sono sottoscritti con primari istituti di credito che, spesso, sono assistiti dalla garanzia rilasciata da uno dei Consorzi Fidi che aderisce a Legacoop e/o alle altre centrali cooperative.”*

Legacoop ha promosso anche la costituzione di Cooperfidi Italia, Consorzio Nazionale di Garanzia Fidi, nato nel 2009 dalla fusione di nove consorzi fidi territoriali. Cooperfidi rilascia garanzie agli istituti di credito convenzionati per l'accesso al credito soprattutto nella fase iniziale della NewCoop.

Tra gli Istituti di Credito che operano nell'ambito del WBO attraverso la Legacoop risultano molto attive la Banca Popolare Etica che concede finanziamenti attraverso linee di credito e garanzie a favore di terzi (fidejussioni) e la Banca Unipol che opera in collaborazione con Coopfond e Cooperfidi Italia.

I finanziamenti agevolati sono attivati a sportello da specifici decreti ministeriali che attivano la richiesta di aiuto in conformità alla legge Marcora alla società finanziaria C.F.I. La richiesta di finanziamento rappresenta l'ultimo step di un percorso che va dalla costituzione della NewCoop alla redazione del business plan. In tale percorso i lavoratori che hanno intenzione di prelevare l'azienda target (o un ramo di essa) sono affiancati da altri soggetti che accompagnano l'iter di costituzione della NewCoop e di definizione del business plan. La durata del processo e, quindi, la tempistica che contraddistingue le varie fasi, dalla procedura concorsuale alla costituzione della NewCoop attraverso l'accordo con l'INPS per l'accesso all'anticipo della mobilità e/o del TFR, rappresenta uno dei fattori chiave del successo dell'iniziativa. La dilatazione dei tempi potrebbe avere ricadute negative sul mantenimento della produzione nel mercato con altrettante difficoltà nel mantenimento del credito presso istituzioni bancarie per la produzione e la commercializzazione del prodotto.

Attualmente il **Decreto del Ministro dello sviluppo economico 4 dicembre 2014** ha istituito un apposito regime di aiuto finalizzato a promuovere la nascita e lo sviluppo di società cooperative di piccola e media dimensione secondo la procedura a sportello. Tale intervento in attuazione della Legge Marcora, prevede la concessione di un finanziamento agevolato alle società cooperative tramite C.F.I., tra cui anche WBO.

Dal citato Decreto del Ministero dello sviluppo si evince che il beneficiario del finanziamento agevolato è la NewCoop di nuova costituzione facendo rientrare tale finanziamento nella categoria dei Regimi di Aiuto.

## Gli elementi performanti il WBO

In base ad un recente studio “Cooperative ed enti no profit: strumenti per la crescita, opportunità per il professionista” condotto nel 2014 da Cesi Multimedia si rileva come uno dei fattori di successo della sostenibilità del WBO attivato risieda nella conoscenza approfondita delle dinamiche dell'azienda target, rendendo quasi scontato l'applicabilità prevalente alle piccole e medie imprese.

Lo studio riporta i seguenti requisiti fondamentali:

- 1) un chiaro accordo coi sindacati;
- 2) un accordo tra proprietà, creditori, commissario liquidatore e/o curatore fallimentare;
- 3) un buon rapporto continuo con i clienti;
- 4) **ruolo chiave del professionista che dovrà “accompagnare” i dipendenti/soci in ogni fase del processo:** dall'analisi dei punti di forza e delle criticità dell'azienda in crisi, alla redazione del business plan, del progetto industriale, piano finanziario per valutare il fabbisogno finanziario del nuovo soggetto, alla predisposizione degli strumenti per gestire e governare la NewCoop da un punto di vista economico, patrimoniale, finanziario oltre che amministrativo, contabile e fiscale (budget, controllo di gestione, consuntivi, flussi di cassa, gestione di tesoreria ecc.).

Per quanto attiene l'efficacia e la sostenibilità delle operazioni WBO, il rapporto CECOP 2013 (The European Confederation of Cooperatives and worker-owned enterprises active in industries and services) sottolinea l'importanza del cosiddetto “effetto network” derivante dalla notevole esperienza nelle organizzazioni di categorie di affiancare i lavoratori nel processo di acquisizione. **L'effetto network è il risultato del lavoro congiunto delle federazioni cooperative nazionali e regionali, che forniscono**

consulenza e servizi di formazioni, con le società finanziarie del sistema cooperativo e banche cooperative.

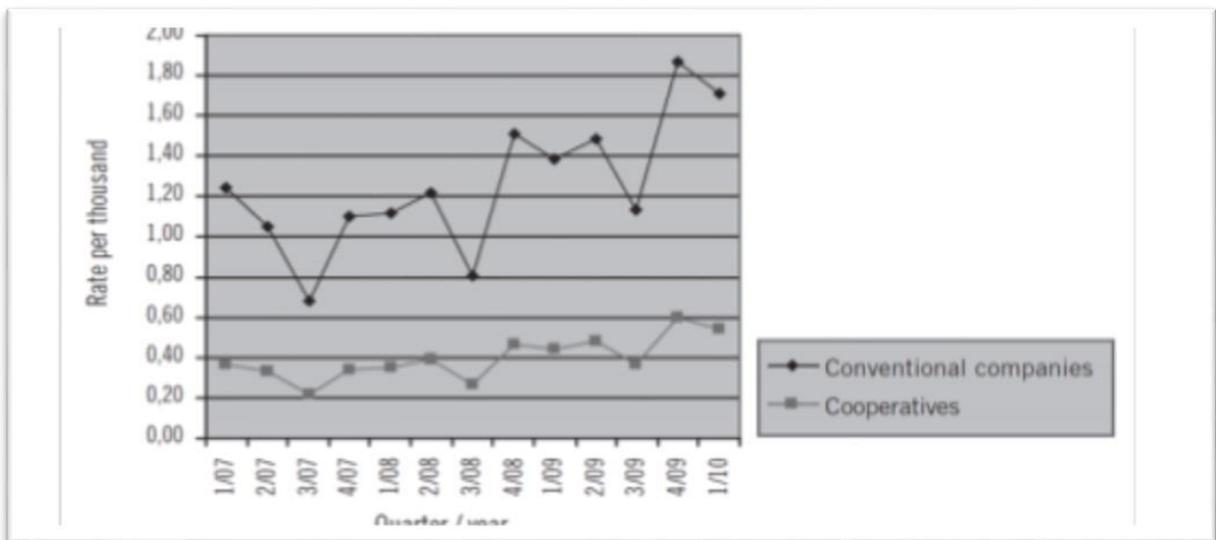
## Lo strumento WBO e politiche attive per il lavoro

Nella letteratura di riferimento si evidenzia come lo strumento WBO che conduce alla costituzione di una nuova cooperativa è attivato specialmente durante i periodi di crisi economica.

La ragione risiede nell'**obiettivo principale del WBO di preservare** i posti lavoro agendo come ammortizzatore sociale, da un lato, e come strumento di rafforzamento dell'economia locale nel mantenere e incrementare le capacità produttive dell'azienda target, dall'altro. Inoltre è considerato anche uno strumento che contribuisce alla riduzione delle disparità di reddito e al miglioramento delle competenze/esperienze lavorative in quanto i lavoratori **sono chiamati alla gestione partecipativa del business** (Olsen, 2013). **La combinazione dei due aspetti legati all'occupabilità e allo sviluppo produttivo nello strumento WBO ne conferisce una tipica connotazione di politica attiva per il lavoro.**

Le cooperative WBO risultano inoltre più resilienti rispetto alle imprese convenzionali perché riescono a fronteggiare turbolenze economiche, con meno problematiche, non avendo il profitto come unico obiettivo. Nella figura che segue sono riportati i trend di fallimento delle cooperative rispetto alle imprese convenzionali (fonte: CECOP, 2013).

Figura 1: I Fallimenti delle imprese in Italia dal 2007 al 2010 per imprese convenzionali e cooperative.



(Fonte: CECOP, 2013)

**La necessità di investimenti/aiuti e di sostegno/accompagnamento da parte delle organizzazioni di categorie risiede nell'abbattimento delle barriere che questo tipo di cooperative, costituite da lavoratori, possono incontrare all'ingresso.**

Tali barriere all'ingresso sono riconducibili al rischio di impresa e all'accesso al credito. I lavoratori si trovano a correre un duplice rischio, nell'eventuale fallimento della cooperativa: oltre a perdere il posto di lavoro andrebbero in contro anche alla perdita dell'investimento iniziale dovendo contribuire al capitale sociale della NewCoop. Le NewCoop nella connotazione di start up sono condizionate dall'offerta di credito e dalla mancanza di garanzie. L'aggiunta di una mancanza di offerta ad investitori esterni rende le NewCoop fortemente dipendenti dai prestiti che possono essere difficili da reperire.

Nel rapporto redatto da CECOP (The European Confederation of Cooperatives and worker-owned enterprises active in industries and services) sull'argomento del "Business Transfers to Employees under

the Form of a Cooperative in Europe” il ricorso del WBO è fortemente sostenuto. Tuttavia, si rileva come tale strumento sia stato attivato per la maggior parte dei casi dalle politiche degli Stati Membri.

Nonostante il ricorso alla cooperativa come politica attiva nei programmi operativi regionali del FSE 2007-2013 sia stato inserito come obiettivo da perseguire, il sostegno alla tipologia WBO è da ascrivere soprattutto a decisioni ministeriali degli Stati Membri, con particolare riferimento a Francia, Italia e Spagna.

Il quadro di riferimento comune che rendono i WBO molto attivi in questi Paesi, a parte le specificità normative legate a riferimenti legislativi nazionali, è costituito dai seguenti tre fattori (CECOP, 2013):

1. Un quadro giuridico adeguato per la tutela e la promozione dell’impresa/cooperativa di lavoratori;
2. Un alto livello di organizzazione e consolidamento di cooperative di lavoratori in federazioni;
3. Misure politiche che facilitano il passaggio di imprese ai dipendenti.

Gli strumenti finanziari utilizzati nella programmazione 2007-2013 a sostegno del sistema cooperativistico nell’ambito del FSE sono riconducibili al Fondo Jeremie FSE finalizzato prevalentemente alle cooperative sociali e di produzione e lavoro.

La tipologia cooperativistica legata al WBO è stata sperimentata, a valere sulle risorse del POR FSE 2007-2013, dalla Regione Sardegna nell’ambito del Fondo per lo sviluppo del sistema cooperativistico in Sardegna (gestito dalla società finanziaria della Regione Sardegna SFIRS).

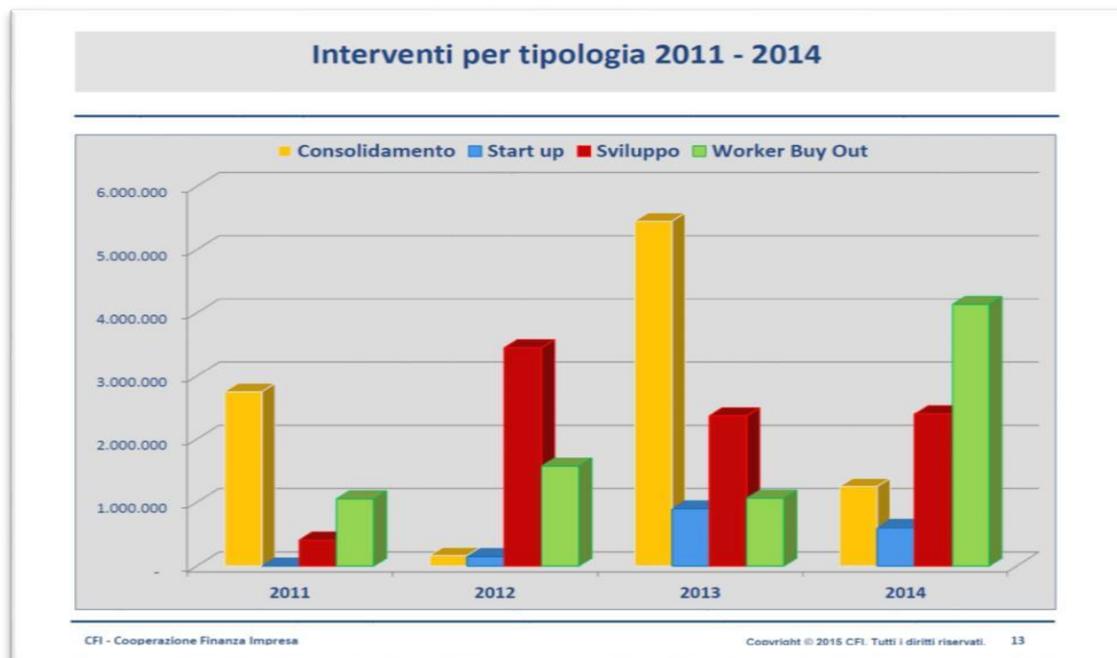
L’attuazione degli “Interventi finalizzati ad agevolare il processo di capitalizzazione delle imprese cooperative sarde” ha rilevato come **la fase di accompagnamento sia fondamentale per il successo della procedura di costituzione e finanziamento**. L’elemento di criticità evidenziato nelle lezioni apprese della VEXA degli strumenti finanziari FSE 2014-2020 riguarda principalmente **la disinformazione dello strumento con effetti negativi nella corretta presentazione della domanda e del Business Plan. L’effetto network, in pratica, non ha funzionato o non è stato attivato**.

### La funzionalità dello strumento WBO come fondo rotativo

Lo strumento WBO, come è stato evidenziato nei precedenti paragrafi, è un sistema di operazioni finanziarie riconducibili all’accesso al credito per capitale di rischio, di debito e garanzie.

Il rapporto CECOP 2013 evidenzia come i fondi relativi allo strumento WBO nei Paesi dove è particolarmente attivo sono gestiti dalle federazioni di cooperative che forniscono, a parte il supporto finanziario, servizi di consulenza e di follow-up in diversi settori non solo ai WBO ma anche alle cooperative start-up e lo sviluppo delle imprese. CFI è infatti considerato un esempio virtuoso perché gestisce il fondo agevolato del MISE per il sistema delle cooperative tra cui anche il WBO. In questo modo è possibile sia attivare l’effetto network ma garantire anche una certa flessibilità nella diversificazione delle tipologie di intervento favorendo anche l’ingresso di altri finanziatori garantendo la produzione di un adeguato effetto leva. Nella figura che segue sono riportati gli interventi realizzati dal CFI nel periodo 2011-2014.

Figura 2: Interventi realizzati dal C.F.I. per tipologia nel periodo 2011-2014



(fonte

<http://www.cfi.it/public/>)

## Analisi di mercato: Analisi del fallimento, condizioni subottimali e necessità dell'investimento

### Analisi del contesto e della domanda potenziale

Per quanto concerne l'analisi del contesto di riferimento, lo studio intende fornire una misura – in termini qualitativi e, se possibile, anche quantitativi – degli attuali fabbisogni di finanziamento dei soggetti/aree/settori oggetto di analisi.

Nello specifico, la valutazione ex ante dello strumento finanziario in esame deve tener conto dei fabbisogni registrabili presso i "destinatari" – rappresentati fondamentalmente dai "lavoratori operanti in aziende in stato di crisi" - e, quindi, deve potersi basare su un'analisi specifica in grado di verificare la rilevanza di quelle condizioni di **"fallimento di mercato", laddove, cioè, l'economia non è in grado di raggiungere la piena efficienza né l'occupazione dei fattori (come il lavoro) in modo ottimale, che giustificano un'azione, anche pubblica, di promozione e sostegno degli investimenti.**

In definitiva, quest'analisi è indispensabile sia per valutare l'effettiva capacità del sistema socioeconomico di riferimento di assorbire gli aiuti, sia per verificare l'aderenza ai bisogni, i livelli di condizionamento e l'incidenza che potrà essere realisticamente associata allo strumento finanziario individuato.

In questo quadro, le politiche pubbliche rivolte a preservare l'apparato produttivo esistente, difendere i livelli occupazionali e, soprattutto, potenziare le attività economiche e incrementare le opportunità di lavoro, devono fronteggiare, anche in Campania, condizioni strutturali e bisogni sempre molto rilevanti che la crisi degli ultimi anni ha reso sensibilmente più acuti.

La situazione che il Paese sta attraversando si presenta, infatti, ancora molto profonda e grave, a livello sia nazionale che nelle principali articolazioni (innanzitutto regionali) del territorio. Dopo un modesto

rimbalzo nel 2010 (1,8%) e un ancor più timido progresso nel 2011 (0,6%), il Prodotto Interno Lordo in termini reali è tornato a diminuire, in Italia, in misura assai consistente: -2,8% nel 2012, -1,7% nel 2013, con accenni di ripresa ancora assai contenuti, ancorché provvisori, nel 2014 (0,1%) e nel 2015 (0,7%)<sup>6</sup>.

Corrispondentemente, le economie più in ritardo e strutturalmente in difficoltà (come il Mezzogiorno e l'insieme delle regioni della "Convergenza") manifestano segnali sempre più generalizzati e più rilevanti di peggioramento delle condizioni sociali, delle opportunità e delle prospettive che interessano queste comunità.

Il caso della Campania è, a questo riguardo, davvero emblematico.

La crisi ha determinato un abbassamento vistoso del reddito (e, quindi, di una parte certamente importante delle risorse a disposizione della società regionale), riducendo il già modesto contributo della regione al Prodotto Interno Lordo nazionale (in termini reali) dal 6,4% del 2007 al 6% degli ultimi anni (5,9% nel 2014). Una contrazione molto marcata che, tuttavia, conferma e approfondisce una condizione "di partenza" (strutturale) ben nota: la debolezza e lo squilibrio dei meccanismi dai cui dipende la formazione del reddito rispetto ai fabbisogni e alla dimensione (demografica e sociale) della domanda che, nello stesso periodo, non sono certo diminuiti.

**Soltanto in Campania, infatti, risiede quasi un decimo dell'intera popolazione italiana**, in lieve calo nell'ultimo periodo ma, comunque, ben al di sopra del peso che la regione riveste sul piano territoriale, dell'apparato produttivo e dell'offerta.

Alla fine, il risultato di questa dinamica si riflette nella disponibilità, per ciascun abitante della regione, di un volume di risorse (PIL procapite) sostanzialmente "stazionario" a prezzi correnti - 16.440€ nel 2013 e 16.334€ nel 2014 – negli ultimi anni e, anche, inferiore rispetto al valore registrabile prima della crisi (17.531€ nel 2007).

Ciò ha determinato, in Campania, una caduta del reddito medio disponibile, rispetto al corrispondente valore misurabile nel resto del Paese, che è passato dal 64% del 2007 al 62% del 2013 e, quindi, al 61,4% del 2014, con un aggravamento sensibile della condizione delle famiglie.

Molto significativa, inoltre, è la "partecipazione" della regione alla riduzione del numero degli occupati che si è verificata in Italia tra il 2007 e il 2015: dei 429mila posti di lavoro perduti nell'intero Paese, ben 134mila (vale a dire più del 31%) sono stati "registrati" in Campania, con un balzo drammatico **del tasso di disoccupazione - dall'11,2% al 19,8%** - e, dunque, con un brusco incremento dell'offerta di lavoro che (anche nel medio-lungo periodo) non riesce ad essere impiegata nel mercato "regolare".

In questo quadro, gli strumenti a disposizione – e, fra questi, anche quelli "finanziari", indirizzati a fornire contributi mirati e a trasferire risorse a beneficio di progetti imprenditoriali tramite prestiti, garanzie, ingresso nel capitale azionario e altri meccanismi di assunzione del rischio – devono potersi misurare con la consistenza e l'articolazione specifica dell'apparato economico e produttivo di riferimento.

Al riguardo, nonostante la misura certamente critica degli indicatori appena evidenziati, la Campania rimane comunque la prima realtà industriale nell'ambito delle regioni della Convergenza, sebbene con una base manifatturiera messa nettamente a rischio – e fortemente ridimensionata in termini assoluti - dalla profondità e dalla durata del calo della domanda.

La condizione di prolungata recessione che ha contrassegnato l'ultimo quinquennio e che trova riscontro nell'andamento del PIL regionale a partire dal 2008, ha determinato, infatti, una caduta intensa e persistente dei livelli di attività, tale da allontanare la Campania dal trend di crescita medio nazionale, ma non è riuscita ad alterare la posizione relativa della regione nel panorama meridionale.

---

<sup>6</sup> Sono riportati i dati recentemente pubblicati da ISTAT (settembre 2016) sull'andamento del Prodotto Interno Lordo in Italia che incorporano la revisione dei Conti nazionali relativa al triennio 2013-2015.

In altri termini, se nel 2000 la Campania valeva all'incirca il 34,7% del PIL totale delle regioni della Convergenza, questo peso non si è sostanzialmente modificato nemmeno dopo l'insorgere della crisi, oscillando, nel periodo in esame, tra il 34,8% del 2008 e il 34,6% del 2014.

In definitiva, il processo di deindustrializzazione - iniziato peraltro ben prima del 2008 - è proseguito senza particolari accelerazioni anche negli ultimi anni ed ha interessato tutti i territori del Paese (nelle aree più sviluppate come in quelle "in ritardo"), mantenendo pressoché inalterate le posizioni relative e, quindi, confermando, pur con qualche limatura, il ruolo predominante della Campania nell'ambito delle regioni del Mezzogiorno.

Anche il Valore Aggiunto prodotto dall'insieme delle attività industriali ha conservato il medesimo peso sul corrispondente aggregato misurabile per le quattro regioni della Convergenza (rispettivamente, il 32% in totale e il 36% per le sole imprese manifatturiere), a dimostrazione del fatto che la crisi, nonostante l'evidente inasprimento manifestatosi negli ultimi anni, non sembra aver avuto effetti significativi sui livelli di "competitività relativa", almeno all'interno del gruppo delle regioni in ritardo.

Nel complesso, l'industria manifatturiera della Campania è passata, dal 2000 al 2011, da poco più di 7,9 miliardi di valore aggiunto prodotto (a prezzi correnti) a circa 7,1 miliardi di euro, con una perdita decisamente più consistente in termini reali (quasi 1,8 miliardi di euro, pari all'incirca al 21% del valore iniziale).

Un'evoluzione negativa che - partendo da un dato di per sé già insufficiente rispetto alle necessità ed al peso della comunità regionale - ha raggiunto, con la crisi, livelli allarmanti, non tanto e non solo per gli inevitabili effetti (diretti) sul prodotto e sul reddito, quanto soprattutto per la sensibile contrazione di quel sistema di attività in grado di alimentare gli investimenti, la domanda di lavoro, forniture e beni intermedi ed il mercato dei servizi alle imprese.

Infatti, mentre in Italia il valore aggiunto prodotto dalle attività industriali si attesta intorno ai 3.700€ per abitante (senza variazioni sostanziali nel decennio della crisi), in Campania lo stesso indicatore arriva a misurare, rispettivamente, 1.386€ nel 2000 e 1.230€ nel 2011, dunque circa un terzo del contributo (al reddito) pro-capite, determinato dall'industria nella media del Paese.

Soprattutto le produzioni di "Gomma e Plastica" e dei "Mezzi di trasporto" registrano i saldi negativi più consistenti (a prezzi correnti, il valore aggiunto perduto da questi due comparti supera il 70% del calo complessivo), per quanto (soprattutto nel passaggio a prezzi costanti) pressoché tutte le attività industriali mostrino arretramenti di capacità e di prodotto finale comunque significativi.

Soltanto le produzioni legate al ciclo della Metallurgia (fino ai "Prodotti in Metallo") e quelle dell'Elettronica indicano, invece, una capacità di tenuta e, anzi, un incremento apprezzabile (nel caso delle attività metallurgiche anche in termini reali) del valore aggiunto prodotto dalle imprese della regione.

**Ciò nondimeno, l'industria in senso stretto rappresenta l'unico comparto che manifesta in Campania un calo di produzione e di peso economico che si sviluppa senza soluzione di continuità lungo tutto il decennio.**

Infatti, mentre negli altri rami e, segnatamente, nei "servizi", la recessione ha evidentemente interrotto il trend di crescita, ma non è stata in grado di riportare il valore aggiunto al di sotto dei livelli di inizio periodo (2000), nel caso delle attività industriali la crisi ha certamente aggravato (ma non ha determinato) il processo di progressiva perdita di tenuta e di capacità produttiva delle imprese regionali, con effetti che, soprattutto in prospettiva, rendono certamente più problematici gli scenari di sviluppo e la competitività dell'intero sistema.

È del tutto evidente che una trasformazione tanto profonda della base economica non può non aver alterato, non solo il profilo quanto, soprattutto, la qualità e l'ampiezza dell'offerta regionale, relegando in spazi sempre più angusti le pur presenti esperienze di "successo" ed allargando invece, progressivamente, lo spazio occupato da realtà produttive e aziende in condizioni di sempre maggiore difficoltà e di vera e propria "crisi".

Dal punto di vista dello Strumento Finanziario in esame (**Workers BuyOut cooperativo**) lo “stato di crisi” e i corrispondenti interventi di contrasto sottolineano la centralità di almeno quattro fattori indispensabili per un’adeguata identificazione del contesto di riferimento e della domanda potenziale:

- in primo luogo, i **Lavoratori**, vale a dire i soggetti interessati da processi di cassa integrazione e/o da altre misure di ammortizzazione sociale e di sostegno del reddito, che rappresentano i destinatari diretti delle misure di aiuto finalizzate alla salvaguardia ed alla valorizzazione dell’insieme di esperienze e competenze acquisite nel corso dell’attività e che sono disposti a mettere a rischio le proprie risorse per rilevare l’azienda in crisi;
- in secondo luogo, l’**Azienda**, intesa come il luogo specifico in cui la combinazione di differenti risorse e diversi “attivi” ha dato origine a processi di trasformazione e ad un complesso di attività e di risultati (beni o servizi) oggi “in crisi”, ma ancora suscettibili di essere riqualificati e offerti in maniera profittevole sul mercato;
- in terzo luogo, il **Credito**, vale a dire una soddisfacente provvista di mezzi finanziari per l’investimento e l’esercizio, che rappresenta uno dei fattori più “critici” nell’attuale situazione di sensibile restrizione dell’offerta e, anche, uno degli strumenti cardine dell’azione pubblica di compensazione e sviluppo;
- infine, l’impresa Cooperativa, intesa come la forma specifica entro la quale far confluire il nuovo capitale sociale (la somma delle quote conferite dai Lavoratori grazie allo Strumento Finanziario) a sostegno della creazione d’impresa e dell’auto-imprenditorialità, e per dare nuova prospettiva e redditività all’attività dell’Azienda.

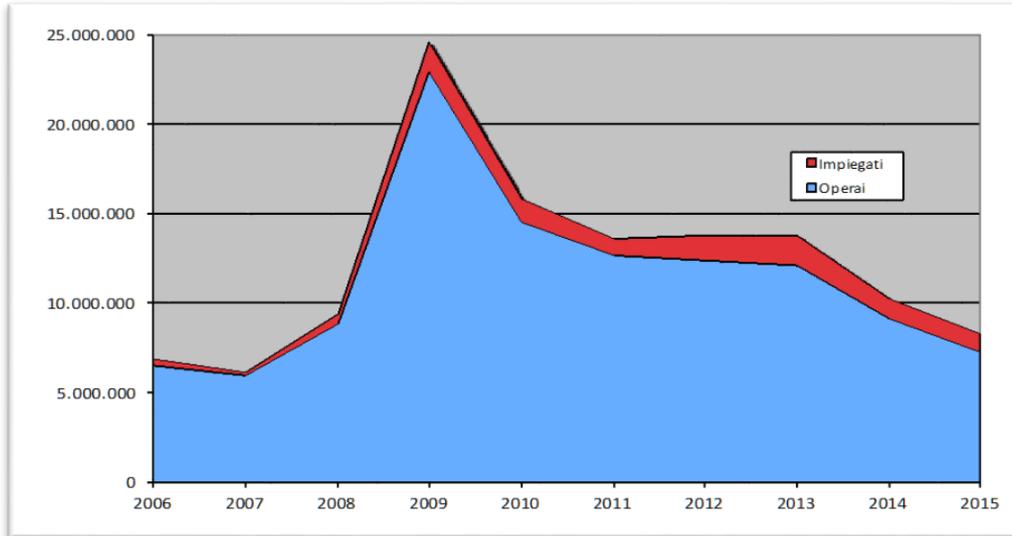
## Il mercato del Lavoro e le misure di ammortizzazione

La condizione del mercato del lavoro e dell’attività di impresa e, in quest’ambito, l’**esame approfondito** delle situazioni di crisi che ancora contraddistinguono l’**apparato produttivo regionale** sono, quindi, i termini di riferimento più appropriati per la definizione e la misura della domanda, se non in valore assoluto, almeno sul piano di un attendibile “ordine di grandezza”.

La prolungata recessione che ha attraversato (e ancora interessa) l’economia della Campania ha prodotto effetti molto rilevanti sulla capacità produttiva utilizzata, sulla domanda di lavoro e, di conseguenza, sui redditi, che si possono cogliere in maniera esplicita nell’andamento della Cassa Integrazione Guadagni (**ore autorizzate**).

**Le richieste avanzate dalle imprese della regione per eventi improvvisi, temporanei** e (sperabilmente) transitori, hanno fatto registrare, infatti, una crescita continua e notevolissima dei valori (CIG Ordinaria) fino al 2009, arrivando a sfiorare la **soglia** di 25.000.000 di ore, per poi invertire il trend e riportarsi, nell’ultimo periodo, a valori relativamente vicini, sebbene comunque superiori, rispetto a quelli del periodo pre-crisi.

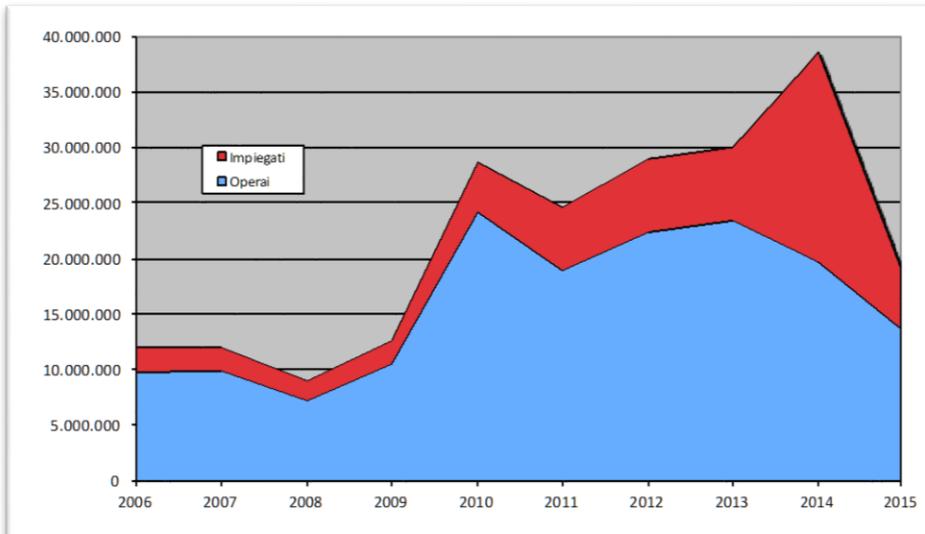
Figura 3: Andamento (2006-2015) delle Ore di Cassa Integrazione Ordinaria in Campania



(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Osservatori Statistici, Cassa Integrazione Guadagni)

Ben più significativa si rivela, invece, l'evoluzione della Cassa Integrazione Straordinaria – quella che si accompagna alla denuncia di difficoltà prolungate nel tempo ed indica, appunto, la presenza di criticità più profonde e la necessità di azioni correttive - per la quale, pur con diverse discontinuità, è ancora ben evidente un andamento complessivamente e notevolmente in crescita, almeno fino al 2014.

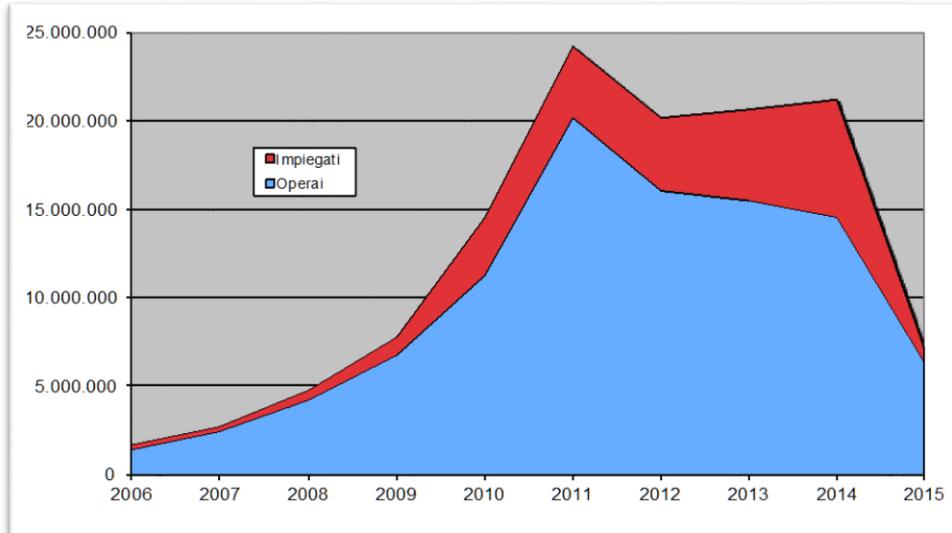
Figura 4: Andamento (2006-2015) delle Ore di Cassa Integrazione Straordinaria in Campania



(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Osservatori Statistici, Cassa Integrazione Guadagni)

Tra il 2010 e il 2014, infatti, il ricorso a questa forma di ammortizzazione sociale - a sostegno diretto di lavoratori le cui aziende devono fronteggiare crisi gravi o sono interessate da processi di ristrutturazione/riorganizzazione o, ancora, da procedure concorsuali - ha conosciuto un netto incremento, con valori sempre prossimi a **30.000.000 di ore e con una punta "straordinaria" nel 2014** che è arrivata poco al di sotto dei 40.000.000 di ore autorizzate.

Figura 5: Andamento (2006-2015) delle Ore di Cassa Integrazione in Deroga in Campania



(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Osservatori Statistici, Cassa Integrazione Guadagni)

Analogamente, molto significativo è l'andamento registrato, negli stessi anni, dagli interventi della **Cassa Integrazione Guadagni in Deroga**, vale a dire da quelle misure, anch'esse straordinarie, di sostegno al reddito a beneficio di lavoratori sospesi temporaneamente dall'attività lavorativa o che svolgono prestazioni di lavoro a orario ridotto, a seguito di eventi di contrazione o sospensione dell'attività produttiva riconducibili a circostanze transitorie e non imputabili all'imprenditore o ai lavoratori (condizioni temporanee di mercato; crisi aziendale; ristrutturazione e/o riorganizzazione del ciclo produttivo).

Anche in questo caso, come si legge nel grafico precedente, la recessione ha approfondito e, soprattutto, accresciuto – in modo particolare tra 2011 e 2014 - la **necessità delle imprese** di “sospendere” i rapporti di lavoro e l'attività, per intraprendere gli investimenti indispensabili alla riorganizzazione dei processi o, più semplicemente, per fronteggiare le ulteriori difficoltà finanziarie ed economiche intervenute, grazie a una interruzione del ciclo aziendale e dei costi.

Infine, analizzando l'evoluzione del totale di ore autorizzate di CIG (Ordinaria, Straordinaria e in Deroga) e, soprattutto, la sua distribuzione nei diversi settori di attività economica, si può agevolmente verificare che, in particolar modo per quanto riguarda le ore autorizzate agli Operai, la Cassa Integrazione Guadagni è stata chiaramente un fenomeno che ha interessato, anche in Campania, innanzitutto le attività e i settori di “trasformazione” dell'Industria in senso stretto (Attività manifatturiere).

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Tabella 3: Campania. Ore autorizzate totali di CIG per anno e settore di attività economica

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricoltura e silvicoltura	182.236	38.485	18.701	351.800	222.462	186.133	276.737	121.564	317.697	15.769
Pesca e servizi connessi				16.952	165.28	3.455.509	116.236	25.200	369.850	524.887
Estrazione di minerali	69.006	80.964	69.915	92.049	103.887	144.741	202.918	211.448	167.649	117.922
<b>Attività manifatturiere</b>	<b>13.545.182</b>	<b>14.731.076</b>	<b>16.779.020</b>	<b>33.607.211</b>	<b>42.077.506</b>	<b>38.679.943</b>	<b>36.749.424</b>	<b>37.041.700</b>	<b>29.658.323</b>	<b>18.000.811</b>
Energia, gas e acqua	224	16	87.871	39.934	21.296	37.220	22.941	60.970	57.895	24.251
Costruzioni	4.432.420	4.185.564	3.818.990	6.973.372	7.987.919	8.031.837	7.454.979	8.099.895	6.904.034	5.088.155
Commercio	51.858	102.251	225.132	429.800	2.417.510	3.630.946	4.809.630	4.997.235	18.833.817	2.929.405
Alberghi e ristoranti	20.224	33.198	52.481	109.285	343.388	877.625	659.810	645.806	1.094.926	615.553
Trasporti e comunicazioni	1.103.082	877.702	825.389	2.080.559	2.144.053	2.873.497	3.317.530	3.135.867	3.783.055	3.009.819
Attività finanziarie				2.612	24.286	20.606	99.105	70.818	98.771	19.800
Servizi alle imprese	946.806	265.639	650.306	822.890	2.597.891	5.366.428	6.647.211	6.850.431	5.351.782	2.486.641
Istruzione					4.021	1.026	2.944	77.655	127.652	35.570
Sanità e assistenza					359.376	1.474.658	1.268.828	786.515	662.792	956.975
Altri servizi	60.237	358.864	474.708	270.201	502.438	934.657	1.282.755	2.182.547	2.380.131	735.420
<b>Totale</b>	<b>20.411.275</b>	<b>20.673.759</b>	<b>23.002.514</b>	<b>44.799.717</b>	<b>58.971.317</b>	<b>62.304.827</b>	<b>62.911.048</b>	<b>64.307.650</b>	<b>69.963.411</b>	<b>34.405.941</b>

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Osservatori Statistici, Cassa Integrazione Guadagni)

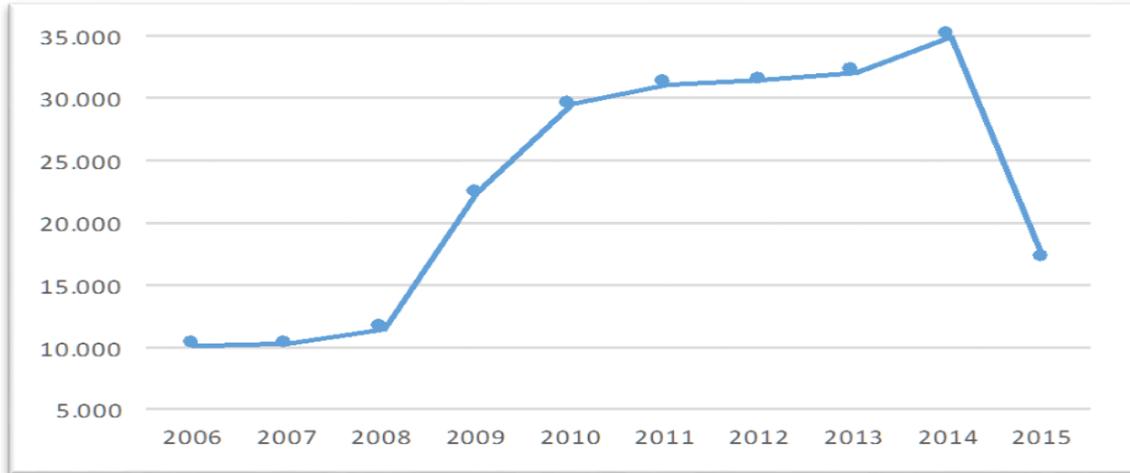
Queste ultime, infatti, nell'intero periodo rappresentano una quota superiore al 60% del monte ore complessivo, con punte del 72% e del 75%, rispettivamente nel 2008 e nel 2009, e con una tendenza all'aumento nell'ultimo anno (52% nel 2015 rispetto al 42% del 2014).

È significativo sottolineare, poi, che dividendo il totale delle ore di CIG autorizzate per l'orario contrattuale lordo annuo per dipendente, si può misurare con buona approssimazione il volume di unità di lavoro equivalenti che, convenzionalmente, corrisponde, in ciascun anno del periodo esaminato, ai processi di sospensione/interruzione dell'attività, alla perdita di capacità produttiva e, quindi, ai flussi di integrazione del reddito richiesti e sopportati dalla finanza pubblica.

Come si vede nel grafico seguente, a partire dall'insorgere della crisi, il volume annuo di lavoro "perduto" in Campania per effetto della cassa integrazione è balzato sopra le 20.000 unità, arrivando a soglie vicine a 35.000 nel 2014, per poi calare a poco più di 17.000 unità nel 2015, a seguito di una timida ripresa congiunturale e, anche, del progressivo esaurirsi (e non sempre "positivamente") dei percorsi di ristrutturazione e riconversione avviati dalle imprese.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Figura 6: Unità di lavoro equivalenti alle ore di CIG autorizzate



Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Osservatori Statistici, Cassa Integrazione Guadagni

Su un altro piano, la dimensione e l'evoluzione dei processi che stanno interessando l'economia, anche a livello territoriale, possono essere colte ricorrendo alla misura della platea complessiva dei beneficiari che, negli ultimi anni, hanno avuto accesso alle diverse misure di ammortizzazione sociale e di tutela del reddito (CIG Ordinaria e Straordinaria) erogate in costanza del rapporto di lavoro.

Come si legge nella tabella, nel pieno della crisi (2013) oltre 93.000 lavoratori (più dell'8% del totale nazionale e all'incirca il 6% degli occupati totali della regione) hanno beneficiato in Campania dell'integrazione salariale ordinaria o straordinaria.

Tabella 4: Beneficiari di Interventi di Cassa Integrazione

	2013	2014	2015
Campania	93.094	81.800	45.450
Italia	1.152.443	937.229	548.508
<u>Campania / Italia</u>	<u>8,1</u>	<u>8,7</u>	<u>8,3</u>

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Rapporto 2016)

Nel 2014 il ricorso alla CIG si è ridotto, in regione, del 12% (contro il 19% dell'Italia), interessando comunque una platea ancora molto vasta, soprattutto in termini relativi, sempre superiore al 5% dei lavoratori occupati.

Ben più consistente, invece, è la contrazione osservata nel 2015 (-44%).

In valore assoluto, seguendo un trend che sotto il profilo territoriale ha accomunato tutte le regioni, i lavoratori beneficiari di integrazioni salariali sono stati, in Campania, **poco meno di 45.500, un numero inferiore alla metà di quello del 2013 e pari a meno del 3% dell'occupazione totale.**

Al di là dell'influenza che su quest'andamento possono aver avuto sia le dotazioni e gli stanziamenti definiti con le Leggi di Stabilità, sia gli interventi di riforma degli strumenti di integrazione salariale, è indiscutibile che anche questo trend rappresenti un segnale, seppur parziale e certamente non univoco, di un processo di miglioramento congiunturale che si è reso più evidente nell'ultimo periodo.

Altrettanto emblematica e, tuttavia, meno discutibile è, nello stesso periodo, l'evoluzione registrata in Campania dagli interventi a tutela del reddito dei Disoccupati: le vecchie indennità di Disoccupazione e Mobilità in Deroga, tutte sostituite – con il Jobs Act - dalla NASpl (Nuova prestazione di Assicurazione Sociale per l'Impiego).

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Tabella 5: Beneficiari di interventi a tutela dei Disoccupati

	2013	2014	2015
Campania	159.209	172.000	177.070
Italia	1.523.935	1.616.580	1.656.280
<u>Campania / Italia</u>	<u>10,4</u>	<u>10,6</u>	<u>10,7</u>

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Rapporto 2016)

È ben evidente, infatti, che, negli stessi anni, non solo questa platea di destinatari è notevolmente cresciuta, fino a superare la soglia delle 177.000 unità nel 2015, ma che, soprattutto, il peso della regione sul totale nazionale è corrispondentemente rimasto su valori molto elevati (oltre il 10%) e in aumento.

Infine, anche l'esame dell'andamento delle prestazioni erogate come indennità di Mobilità Ordinaria (a seguito di procedure di licenziamento collettivo) rivela, almeno fino al 2014 (prima, cioè, dell'entrata in vigore delle nuove norme che hanno ridotto la durata dell'indennità di mobilità), un trend sempre crescente, con un totale di beneficiari che è arrivato a sfiorare, in Campania, le 10.000 unità.

Tabella 6: Beneficiari di nuove prestazioni di indennità di Mobilità Ordinaria

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Campania	4.018	4.443	4.755	4.737	7.069	6.884	9.593	3.766
Italia	50.931	66.695	71.079	68.534	77.290	97.272	143.957	56.340
Campania / Italia	7,9	6,7	6,7	6,9	9,1	7,1	6,7	6,7

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati INPS, Rapporto 2016)

In definitiva, prendendo in considerazione tutti questi gruppi (lavoratori cassaintegrati, nuovi disoccupati e soggetti in "mobilità") – beneficiari di forme, seppur diverse, di integrazione e di sostegno del reddito per effetto di "crisi aziendali" che li hanno espulsi, temporaneamente sospesi dal circuito produttivo o, comunque, improvvisamente esposti al rischio di perdita del lavoro – quel che si ricava è un insieme decisamente ancora molto ampio di soggetti (superiore alle 225.000 unità) che, almeno teoricamente, potrebbero essere interessati agli incentivi ed agli aiuti previsti con il Fondo Rotativo.

Non meno rilevante, poi, è la valutazione dell'ampiezza del sistema di imprese più direttamente coinvolte nelle situazioni di crisi in atto nell'economia della regione. Queste, infatti, costituiscono l'oggetto specifico dei piani di investimento che, attraverso il meccanismo del Workers Buyout cooperativo, dovrebbero trasformarne la forma giuridica e la ragione sociale, e rilanciarne la redditività, salvaguardando un patrimonio di competenze altrimenti destinato ad una progressiva erosione e contribuendo a rivitalizzare settori e attività produttive colpite dalla recessione, ma non solo.

Limitandosi al solo segmento delle aziende che hanno fatto ricorso alla CIG Straordinaria, la tabella seguente riporta la consistenza e la distribuzione, per anno di scadenza dei provvedimenti e per provincia, dello stock di imprese "in crisi" della Campania.

Tabella 7: Aziende della Campania interessate da CIGS, per provincia e anno di scadenza del decreto

Anni	Avellino	Benevento	Province Caserta	Napoli	Salerno	Totale
2011	41	13	64	116	56	<b>290</b>
2012	54	35	129	287	82	<b>587</b>
2013	60	41	151	373	140	<b>765</b>
2014	49	32	133	310	115	<b>639</b>
2015	33	25	109	267	86	<b>520</b>
2016	15	15	36	120	48	<b>234</b>
<b>Totale</b>	<b>252</b>	<b>161</b>	<b>622</b>	<b>1.473</b>	<b>527</b>	<b>3.035</b>

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati MISE, Ministero del Lavoro, INPS)

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Naturalmente, le informazioni disponibili<sup>7</sup> non danno conto né dei fattori che hanno determinato lo stato di crisi né dell'esito dei processi per i quali è stata richiesta la CIGS e, tuttavia, è evidente che la parte del tessuto produttivo regionale interessata da questi fenomeni è cresciuta sensibilmente fino al 2013 per poi calare progressivamente nell'ultimo periodo.

Con riferimento agli ultimi due anni, infatti, il numero delle imprese con decreti di CIGS in scadenza è risultato inferiore a quello del solo 2013, raggiungendo, in totale, il valore relativamente contenuto di 754 aziende (per il 50% nella provincia di Napoli). Va sottolineato, al riguardo, che quest'aggregato costituisce soltanto un'approssimazione (e certamente non "per eccesso") del complesso delle situazioni aziendali che potrebbero trovare uno sbocco nelle soluzioni offerte dallo Strumento Finanziario in esame.

Tabella 8: Campania (2011-2016) – Aziende in CIGS per Causale del Decreto e Ramo di attività

Causale	Agricoltura	Industria	Servizi	Totale
Amministrazione straordinaria	6	6		
Cessazione di attività	1	1		
Concordato preventivo	7	1	8	
Contratti di solidarietà	18	34	52	
Crisi aziendale	86	49	135	
Fallimento	14	49	63	
Riorganizzazione aziendale	7	1	8	
Ristrutturazione aziendale	11	3	14	
<b>Totale 2011</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>137</b>	<b>287</b>
Amministrazione straordinaria	0	6	13	19
Cessazione di attività	0			
Concordato preventivo	0	3	18	21
Contratti di solidarietà	1	62	57	120
Crisi aziendale	1	215	101	317
Fallimento	0	22	14	36
Riorganizzazione aziendale	0	25	19	44
Ristrutturazione aziendale	0	24	6	30
<b>Totale 2012</b>	<b>2</b>	<b>357</b>	<b>228</b>	<b>587</b>
Amministrazione straordinaria	0	3	3	6
Cessazione di attività	0	1	0	1
Concordato preventivo	0	8	15	23
Contratti di solidarietà	1	76	80	157
Crisi aziendale	0	287	146	433
Fallimento	0	15	8	23
Riorganizzazione aziendale	0	52	23	75
Ristrutturazione aziendale	0	45	2	47
<b>Totale 2013</b>	<b>1</b>	<b>487</b>	<b>277</b>	<b>765</b>

<sup>7</sup> I valori regionali indicati in tabella sono estratti da *OpenCrisiImpresa* del MISE, un database implementato elaborando i decreti di CIGS ed aggiornato due volte l'anno (a febbraio e settembre). Questa banca dati, in effetti, consente di consultare, per ogni impresa, il programma di Cassa Integrazione Straordinaria in corso nelle singole unità aziendali, classificate, oltre che per localizzazione, per settore e sistema locale del lavoro, sulla base delle informazioni contenute nei decreti approvati.

Evidentemente, l'implementazione di una misura di aiuto che si rivolge a "lavoratori operanti in aziende in stato di crisi" potrebbe utilmente partire dall'acquisizione e dall'analisi dei dati presenti in questo archivio con il quale, peraltro, lo stesso Ministero segue la definizione delle crisi industriali.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Amministrazione straordinaria	0	17	2	<b>19</b>
Cessazione di attività	0	2	0	<b>2</b>
Concordato preventivo	0	33	2	<b>35</b>
Contratti di solidarietà	2	100	113	<b>215</b>
Crisi aziendale	0	201	84	<b>285</b>
Fallimento	0	10	1	<b>11</b>
Riorganizzazione aziendale	0	20	20	<b>40</b>
Ristrutturazione aziendale	<u>0</u>	<u>27</u>	<u>5</u>	<b>32</b>
<b>Totale 2014</b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>410</u></b>	<b><u>227</u></b>	<b>639</b>
Amministrazione straordinaria	0	12	4	<b>16</b>
Cessazione di attività	0	11	0	<b>11</b>
Concordato preventivo	0	6	0	<b>6</b>
Contratti di solidarietà	0	136	112	<b>248</b>
Crisi aziendale	0	121	49	<b>170</b>
Fallimento	0	8	6	<b>14</b>
Riorganizzazione aziendale	0	30	4	<b>34</b>
Ristrutturazione aziendale	<u>0</u>	<u>20</u>	<u>1</u>	<b>21</b>
<b>Totale 2015</b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>344</u></b>	<b><u>176</u></b>	<b>520</b>
Amministrazione straordinaria	0	0	4	<b>4</b>
Cessazione di attività	0	2	0	<b>2</b>
Concordato preventivo	0	3	0	<b>3</b>
Contratti di solidarietà	0	78	54	<b>132</b>
Crisi aziendale	0	53	28	<b>81</b>
Fallimento	0	3	1	<b>4</b>
Riorganizzazione aziendale	0	1	0	<b>1</b>
Ristrutturazione aziendale	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>0</u>	<b>4</b>
<b>Totale 2016</b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>144</u></b>	<b><u>87</u></b>	<b>231</b>

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati MISE, Ministero del Lavoro, INPS)

Come già anticipato, l'Industria (Trasformazione industriale e Costruzioni) costituisce il segmento di attività economica maggiormente coinvolto dalla crisi e, di conseguenza, più marcatamente attraversato da processi profondi di ristrutturazione e riorganizzazione quando non di vera e propria interruzione del ciclo produttivo.

Tuttavia, se le causali legate a provvedimenti di "amministrazione straordinaria" e "fallimento" sono, come si vede, una quota assolutamente modesta del totale, quel che colpisce è l'incidenza relativamente molto elevata dei processi di "crisi aziendale" che hanno colpito le imprese della CIGS e, ancor di più, il ricorso a questa forma di integrazione salariale determinato dalla stipula di "contratti di solidarietà", vale a dire accordi che hanno per oggetto la diminuzione dell'orario di lavoro al fine di mantenere l'occupazione (contratti di solidarietà difensivi) e di evitare la riduzione del personale.

In fondo, la scelta di conservare la forza lavoro (sostenendo fino a 36 mesi il reddito dei lavoratori in CIGS) corrisponde all'ipotesi che le difficoltà che l'azienda sta attraversando abbiano un carattere certamente severo ma transitorio e che l'impresa abbia i requisiti per mantenere, o possa realisticamente ripristinare in futuro, condizioni operative e di mercato tali da garantire una redditività positiva.

Tutti elementi che inducono a ritenere sostenibile, sempre se necessaria ed economicamente conveniente, la strada di un cambio di management e l'avvio di una fase nuova dell'attività imprenditoriale, associata alla messa a punto di un rigoroso quanto attendibile piano industriale ed alla gestione diretta dell'azienda, in forma cooperativa, da parte dei lavoratori.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Tabella 9: Campania (2011-2015) - Distribuzione delle Unità Locali in CIGS per settore dell'Industria in s.s.

	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Alimentari	7	16	19	16	16	5,3	5,5	4,8	5	5,3
Tabacco	0	0	0	2	0	0	0	0	0,6	0
Tessile	5	11	9	10	10	3,8	3,8	2,3	3,1	3,3
Abbigliamento	8	10	12	15	10	6,1	3,4	3	4,7	3,3
Cuoio, Calzature	9	15	17	13	11	6,9	5,2	4,3	4,1	3,7
Legno	4	6	10	6	3	3,1	2,1	2,5	1,9	1
Carta	5	4	5	2	1	3,8	1,4	1,3	0,6	0,3
Editoria e stampa	6	31	27	29	31	4,6	10,7	6,8	9,1	10,3
Coke e petrolio	0	0	5	2	2	0	0	1,3	0,6	0,7
Chimica	2	8	13	20	13	1,5	2,7	3,3	6,3	4,3
Gomma e plastica	4	25	37	19	13	3,1	8,6	9,3	5,9	4,3
Minerali non metalliferi	5	29	44	30	34	3,8	10	11	9,4	11,3
Metallurgia	6	15	23	13	11	4,6	5,2	5,8	4,1	3,7
Prodotti in metallo	19	36	42	36	36	14,5	12,4	10,5	11,3	12
Macchine e apparecchi	10	23	17	20	18	7,6	7,9	4,3	6,3	6
Macchine per ufficio	1	4	4	10	12	0,8	1,4	1	3,1	4
Apparecchi elettrici	5	20	24	24	20	3,8	6,9	6	7,5	6,6
Apparecchi per comunicazioni	9	8	31	9	9	6,9	2,7	7,8	2,8	3
Apparecchi medicali e di precisione	1	4	10	12	27	0,8	1,4	2,5	3,8	9
Autoveicoli	7	7	21	11	9	5,3	2,4	5,3	3,4	3
Altri mezzi di trasporto	17	10	18	7	10	13	3,4	4,5	2,2	3,3
Mobili e altre manifatture	1	7	5	5	4	0,8	2,4	1,3	1,6	1,3
Recupero e riciclaggio	0	2	6	9	1	0	0,7	1,5	2,8	0,3
<b>Totale</b>	<b>131</b>	<b>291</b>	<b>399</b>	<b>320</b>	<b>301</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati MISE, Ministero del Lavoro, INPS)

Considerando, infine, soltanto le richieste di CIGS autorizzate in Campania, tra il 2011 e il 2015, ai diversi settori dell'Industria in senso stretto (dunque, al netto delle Costruzioni che, come si può verificare, hanno un peso comunque modesto), si ricava come alcune attività in particolare (Stampa e Editoria, Lavorazione dei minerali non metalliferi, Prodotti in metallo) rappresentino, soprattutto negli ultimi anni, una quota certamente significativa del totale (nel complesso superiore al 33%).

Sono questi, dunque, i settori più esposti e più colpiti dalla crisi; quelli nei quali è maggiore la concentrazione di posti di lavoro a rischio e dove, però, è anche possibile che le competenze accumulate e le prospettive positive ancora esistenti, spingano i lavoratori, con gli opportuni incentivi e sostegni, a rilevare l'azienda e ad avviare in forme nuove e con diversi obiettivi (in maniera cooperativa) il ciclo produttivo.

**C'è da considerare, inoltre, che la natura del WBO fa sì che esso si rivolga ad esperienze (ed a combinazioni di fattori) del tutto particolari e altrettanto circoscritte, in cui i lavoratori hanno la determinazione, le competenze e lo spirito imprenditoriale per assumersi la responsabilità e il rischio di far ripartire l'attività produttiva dell'azienda in crisi la quale, a sua volta, ha (o può ragionevolmente recuperare) le condizioni strutturali, economiche e di mercato tali da assicurarle una prospettiva e una redditività accettabili. Nella tabella alla pagina seguente si riportano le "causali" delle richieste di CIGS avanzate dalle imprese della Campania ed i principali "settori" produttivi interessati.**

A questo riguardo, l'analisi ha mostrato come l'area della "crisi" - dal punto di vista sia dei lavoratori direttamente coinvolti che delle aziende - costituisce in Campania un bacino di domanda potenziale ancora molto consistente che può sostenere e giustificare l'offerta di regimi di aiuto, politiche attive e strumenti finanziari indirizzati a promuovere la creazione di (nuova) impresa e il rilancio dell'attività produttiva in un numero selezionato di esperienze imprenditoriali e casi aziendali.

Tuttavia, è altrettanto evidente che l'accompagnamento e il supporto finanziario possono senz'altro agevolare e dare maggiore qualità ai piani di rilancio (business plan) delle diverse iniziative selezionate, ma non sempre riescono a incidere sulle esternalità negative che, soprattutto nelle regioni in ritardo, ancora si frappongono alla nascita e allo sviluppo "ordinato" dell'attività produttiva.

In questo senso, l'implementazione di qualsiasi misura con queste finalità deve tener conto - oltre le difficoltà soggettive testimoniate, anche a scala nazionale, da un flusso di agevolazioni (WBO) comunque limitato<sup>8</sup> - di condizioni oggettive e vincoli "esterni" che richiedono, soprattutto in Campania, uno sforzo combinato di investimenti, innanzitutto pubblici, senza i quali è presumibile che la domanda possa risultare relativamente circoscritta ed ancora poco sensibile rispetto ad una più ampia offerta di risorse.

### Il sistema delle imprese cooperative

Come si è più volte sottolineato, in linea con quanto è già operativo da diverso tempo in Italia (legge Marcora), lo Strumento Finanziario in esame si propone di sostenere, nello specifico, la creazione di nuove imprese in **forma cooperativa** costituite da lavoratori licenziati, cassaintegrati o dipendenti di aziende in crisi.

L'analisi di contesto, pertanto, non può trascurare di esaminare, per quanto sinteticamente, il segmento del tessuto imprenditoriale regionale rappresentato, appunto, dall'impresa cooperativa, cercando di metterne in evidenza la consistenza e l'evoluzione registrabili nell'ultimo periodo e dando modo di valutare le caratteristiche e, soprattutto, le prospettive associabili a questa particolare forma di organizzazione e gestione dell'attività produttiva.

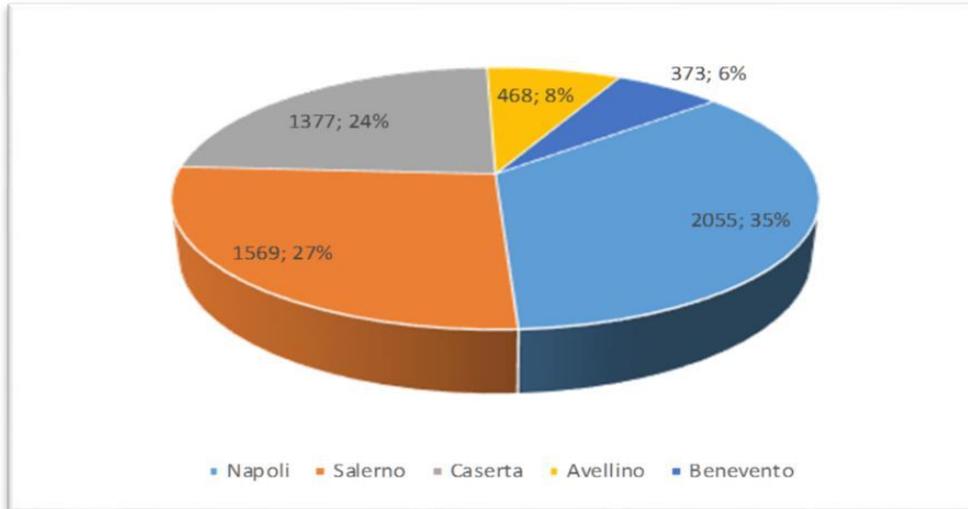
Secondo i dati più recenti disponibili (ISTAT-ASIA), nel 2013 operavano in Campania più di 5.800 aziende in forma "cooperativa", corrispondenti a quasi il 2% delle imprese totali, con oltre 49.000 addetti e con una dimensione sensibilmente superiore alla "media" (sul totale regionale, infatti, il peso degli occupati nelle cooperative è maggiore del 5%).

La distribuzione sul territorio regionale di questo articolato insieme di produttori e di attività ricalca molto da vicino la posizione delle diverse province nell'apparato economico e nella demografia della regione, con le aree metropolitane della costa (Napoli innanzitutto) che dominano il sistema e con le zone più interne che seguono a una notevole distanza.

---

<sup>8</sup> Considerando soltanto le operazioni realizzate attraverso CFI – Cooperazione Finanza Impresa, società cooperativa per azioni che opera come investitore istituzionale, partecipato dal MISE, per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro – negli ultimi anni i progetti di Workers Buy Out deliberati sono stati, in totale, non più di quaranta con soltanto due esperienze in Campania (su un complesso di sei iniziative, prevalentemente di "sviluppo", nelle quali è intervenuta la stessa società).

Figura 7: Distribuzione delle imprese cooperative nelle province della Campania



Fonte: elaborazioni NVVIP su dati ISTAT-ASIA 2013

Nel complesso, la componente “mutualistica” e, in questa, l’insieme delle imprese cooperative “a mutualità prevalente”<sup>9</sup>, rappresenta la maggioranza del comparto (4.414 aziende), laddove le restanti 1.482 imprese (“cooperative sociali”) perseguono finalità esterne al gruppo sociale che le costituisce e, tipicamente, operano nella gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e nello svolgimento di attività diverse (agricole, industriali, commerciali o di servizi) volte all’inserimento di persone svantaggiate.

Come si può ricavare agevolmente dall’esame della tabella alla pagina seguente, la maggiore concentrazione di imprese cooperative si ritrova nelle attività connesse alle “costruzioni”.

In questo articolato sistema di produzioni e di servizi (Servizi per Edifici e paesaggio; Costruzioni; Lavori di costruzione specializzati) opera, infatti, quasi un terzo di tutte le aziende cooperative della regione (31,8%) con un forte addensamento nelle attività “manifatturiere” di Costruzione (15,9%) e poco meno di un quarto (23%) dell’intera forza lavoro corrispondente, in gran parte occupata nei “servizi” (16,2%).

---

<sup>9</sup> La riforma del diritto societario del 2003 ha individuato le cooperative “a mutualità prevalente” come quelle che svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori e utenti, avvalendosi delle prestazioni lavorative e degli apporti di beni o servizi degli stessi (soci).

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI - REGIONE CAMPANIA

Tabella 10: Campania 2013. Addetti e Imprese cooperative per Divisioni di attività economica

Divisioni di attività economica	Addetti	Imprese	Divisioni di attività economica	Addetti	Imprese
ALLOGGIO	102,27	22,00	FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE	18,02	1,00
ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI PER LA PERSONA	1.583,13	230,00	FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	16,40	4,00
ALTRE ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	146,51	48,00	FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E SIMILI	304,35	23,00
ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	50,99	11,00	FABBRICAZIONE DI AUTOVEICOLI, RIMORCHI E SEMIRIMORCHI	71,09	4,00
ASSISTENZA SANITARIA	865,33	82,00	FABBRICAZIONE DI CARTA E DI PRODOTTI DI CARTA	30,89	4,00
ASSISTENZA SOCIALE NON RESIDENZIALE	3.802,45	443,00	FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA	49,14	11,00
ATTIVITÀ AUSILIARIE DEI SERVIZI FINANZIARI E ASSICURATIVI	5,05	7,00	FABBRICAZIONE DI MOBILI	53,27	9,00
ATTIVITÀ CREATIVE, ARTISTICHE E DI INTRATTENIMENTO	56,09	27,00	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	30,37	3,00
ATTIVITÀ DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA	32,13	27,00	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	269,26	61,00
ATTIVITÀ DEI SERVIZI DELLE AGENZIE DI VIAGGIO	55,51	19,00	FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE	14,13	4,00
ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE	665,46	135,00	GESTIONE DELLE RETI FOGNARIE	4,38	2,00
ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE, SERVIZI INFORMATICI	322,38	128,00	INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO	70,81	18,00
ATTIVITÀ DI BIBLIOTECHE, MUSEI E ATTIVITÀ CULTURALI	58,28	15,00	INDUSTRIA DELLE BEVANDE	34,58	3,00
ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA	304,90	54,00	INDUSTRIE ALIMENTARI	1.342,34	113,00
ATTIVITÀ DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO	50,80	17,00	INDUSTRIE TESSILI	51,94	10,00
ATTIVITÀ DI PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO	13,95	7,00	INGEGNERIA CIVILE	279,09	59,00
ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE	69,09	21,00	ISTRUZIONE	1.764,06	252,00
ATTIVITÀ DI RACCOLTA, TRATTAMENTO, SMALTIMENTO DEI RIFIUTI	181,12	24,00	LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	1.597,30	580,00
ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE	16,53	2,00	MAGAZZINAGGIO E ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI TRASPORTI	6.164,60	305,00
ATTIVITÀ DI RISANAMENTO E ALTRI SERVIZI DI GESTIONE DEI RIFIUTI	32,26	6,00	METALLURGIA	30,57	5,00
ATTIVITÀ DI SERVIZI FINANZIARI	1.994,39	46,00	PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA	53,53	23,00
ATTIVITÀ DI SERVIZI PER EDIFICI E PAESAGGIO	8.002,80	352,00	PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO	94,45	15,00
ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALLE IMPRESE	1.969,24	238,00	RACCOLTA, TRATTAMENTO E FORNITURA DI ACQUA	-	3,00
ATTIVITÀ EDITORIALI	110,16	27,00	RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO	6,86	7,00
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	11,31	29,00	RIPARAZIONE DI COMPUTER E DI BENI PER USO PERSONALE	71,59	11,00
ATTIVITÀ LEGALI E CONTABILITÀ	47,58	26,00	RIPARAZIONE, MANUTENZIONE ED INSTALLAZIONE DI MACCHINE	164,80	28,00
LOTTERIE, SCOMMESSE, CASE DA GIOCO	48,19	11,00	SERVIZI DI ASSISTENZA SOCIALE RESIDENZIALE	2.908,66	268,00
ATTIVITÀ SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DI DIVERTIMENTO	315,15	84,00	SERVIZI DI VIGILANZA E INVESTIGAZIONE	832,37	30,00
COMMERCIO AL DETTAGLIO	513,10	121,00	SERVIZI POSTALI E ATTIVITÀ DI CORRIERE	253,99	17,00
COMMERCIO ALL'INGROSSO	770,43	133,00	SERVIZI VETERINARI	0,48	2,00
COMMERCIO E RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	123,08	38,00	STAMPA E RIPRODUZIONE DI SUPPORTI REGISTRATI	67,54	21,00
CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO	241,38	34,00	TELECOMUNICAZIONI	3,00	1,00
COSTRUZIONE DI EDIFICI	1.800,17	927,00	TRASPORTO MARITTIMO E PER VIE D'ACQUA	126,34	10,00
FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	12,42	3,00	TRASPORTO TERRESTRE E TRASPORTO MEDIANTE CONDOTTE	8.175,82	517,00
PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI	79,89	24,00	<b>Totale</b>	<b>49.409,54</b>	<b>5.842,00</b>

(Fonte: elaborazioni NVVIP su dati ISTAT-ASIA 2013)

D'altro canto i Servizi – assistenza sociale residenziale e non residenziale; servizi per la persona; supporto alle funzioni d'ufficio e alle imprese – costituiscono aree di attività certamente significative per le aziende cooperative: quelle in cui si ritrovano, anche in Campania, quote molto importanti dell'intero sistema delle imprese "sociali" e a "finalità mutualistica".

Un'incidenza altrettanto rilevante è, poi, quella che si registra nel settore dei Trasporti (attività di Trasporto terrestre, Magazzinaggio e supporto) che interessa il 14% delle imprese e quasi il 30% degli occupati delle cooperative.

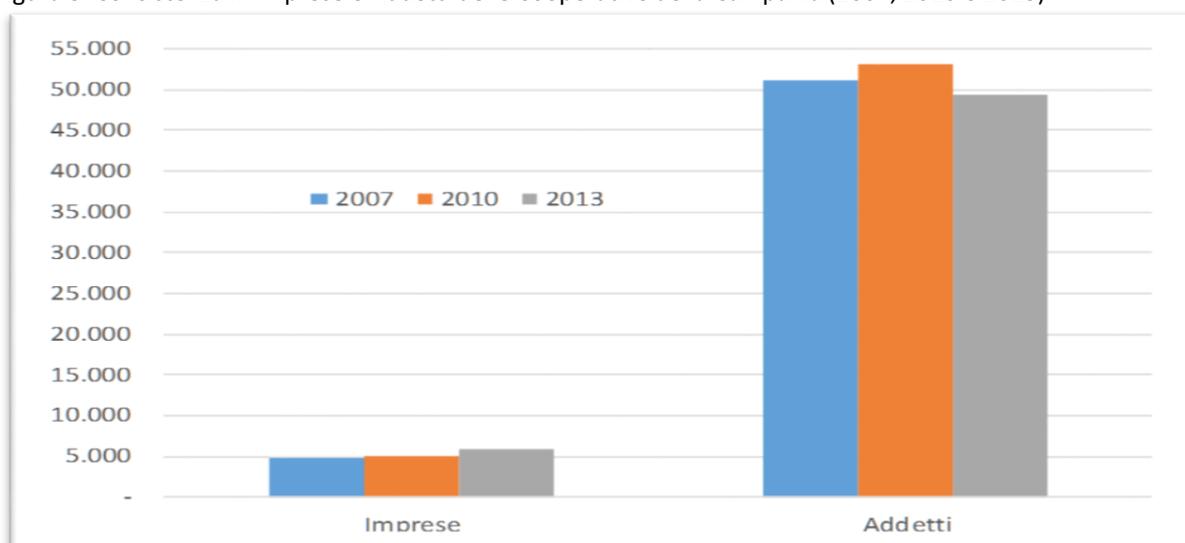
Ben più distanti, ma comunque abbastanza riconoscibili nel panorama variegato delle Divisioni di attività economica, sono le posizioni (e i pesi) che identificano le aziende cooperative che producono e offrono beni e servizi legati all'Istruzione (rispettivamente, il 4,3% delle imprese e il 3,6% degli addetti), al Commercio (tra Ingrosso e Dettaglio all'incirca il 5% delle imprese con il 3% degli occupati) e, quindi, alle attività di trasformazione sostanzialmente concentrate (vale a dire con un peso apprezzabile) nell'industria Alimentare (2% delle imprese e quasi 3% degli addetti) e nei prodotti in Metallo (1%).

Su un altro piano, a dimostrazione della vitalità di questo sistema di imprese, c'è da rilevare che ben 2.376 aziende cooperative (pari a quasi il 41% del totale) sono nate dopo la crisi del 2008 e 356 nell'ultimo anno (2013).

Naturalmente, in linea con le "finalità", le caratteristiche e i settori di attività che contraddistinguono questo particolare segmento dell'apparato produttivo e dell'economia regionale, la maggior parte delle aziende dichiara un fatturato inferiore al milione di euro e soltanto 400 cooperative si posizionano al di sopra di questa soglia.

Infine, a ulteriore dimostrazione della capacità di resistenza ed, anzi, della modalità del tutto originale (oltre che positiva) con la quale queste aziende hanno saputo affrontare la recessione degli ultimi anni, il grafico precedente mostra l'andamento di Imprese e Addetti delle cooperative, in Campania, a partire dagli anni precisi (2007) e, poi, nel 2010 e nel 2013.

Figura 8: Consistenza in Imprese e Addetti delle Cooperative della Campania (2007, 2010 e 2013).



(Fonte: ns elaborazioni su dati ISTAT-ASIA 2013)

Come si vede, seppure a fronte di un certo ridimensionamento dell'occupazione, inizialmente cresciuta (nel 2010) e, poi, complessivamente ridottasi di circa 1.800 addetti nel 2013 rispetto al 2007, le imprese cooperative sono aumentate in misura significativa e in maniera continua lungo tutto il periodo, facendo registrare alla fine un incremento superiore alle 1.000 unità.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Stando ai dati forniti dalle Associazioni che fanno parte dell'Alleanza delle Cooperative Italiane<sup>10</sup>, è possibile aggiornare l'inquadramento del sistema cooperativo in Campania al 2015.

Nel 2015 la Campania era la **quarta regione per numero di cooperative** attive presenti (8.486), preceduta solo da: Sicilia (11.884), Lombardia (11.220) e Lazio (8.619).

Il movimento cooperativo nelle regioni del Sud rappresenta, nel suo insieme, un elemento portante e imprescindibile della struttura produttiva dei territori dove opera. Nel complesso, si contano, al 31 dicembre 2015, 36.564 cooperative attive nelle regioni meridionali che rappresentano il **46% del totale delle cooperative attive in Italia** alla stessa data. Si tratta di un peso molto più elevato rispetto a quello relativo all'insieme dell'imprenditoria attiva che risulta pari circa al **32,5% del totale delle imprese attive in Italia**. La **Campania**, in particolare, al 31 dicembre 2015, deteneva 8.486 cooperative attive<sup>11</sup>, pari al **23,21% del totale delle cooperative attive nelle regioni del Sud** con un'incidenza percentuale delle cooperative campane attive sul totale delle imprese dell'1,8% (1,5% circa la media nazionale).

I dati rilevati nel 2015 dall'albo delle Cooperative<sup>12</sup>, relativi a tutte le cooperative iscritte (comprese quelle in stato di liquidazione), evidenziano come la maggior parte delle cooperative campane risultino operanti nei settori: produzione e lavoro (51,44%), sociale (21,85%) e edilizia di abitazione (11,01%).

Il settore del **Credito e delle Assicurazioni** (settori n. 9 e 11, cfr. Tabella 11) ha un'incidenza dello 0,41% complessivamente, mentre, quello della **Pesca, Agricoltura e Allevamento** (settori n. 4, 7, 8 e 14) rappresenta l'8,39% del totale delle cooperative campane registrate. Si sottolinea che entrambi i precedenti macro-settori non sono direttamente rilevanti ai fini dell'investigazione del potenziale target di riferimento per lo strumento oggetto di analisi del presente studio.

Tabella 11: Ripartizione settoriale delle cooperative campane iscritte all'Albo del MISE (1)

n.	SETTORI	N.	%
1	Cooperative di produzione e lavoro	5.546	51,44
2	Cooperative sociali	2.356	21,85
3	Cooperative edilizie di abitazione	1.187	11,01
4	Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento	500	4,64
5	Altre cooperative	391	3,63
6	Cooperative di trasporto	294	2,73
7	Cooperative di lavoro agricolo	291	2,70
8	Cooperative della pesca	112	1,04
9	Consorzi e cooperative di garanzia e fidi	24	0,22
10	Cooperative di consumo	38	0,35
11	Banche di credito cooperativo	20	0,19
12	Consorzi cooperativi	14	0,13
13	Cooperative di dettaglianti	7	0,06
14	Consorzi agrari	2	0,02
	TOTALE	10.782	100

Fonte: Elaborazione PwC su dati estratti dall'Albo delle Società Cooperative - Rilevazioni statistiche del Movimento Cooperativo in Italia (2015). (2) ; (1)Dato relativo alle cooperative campane iscritte all'Albo delle cooperative, comprese quelle in liquidazione. ; (2)La fonte dei dati è il Registro delle Imprese gestito da InfoCamere.

<sup>10</sup> Ufficio Studi AGCI – Area Studi Confcooperative – Centro Studi Legacoop. Note e commenti n. 35 (dicembre 2015). La resilienza delle cooperative del mezzogiorno (2009-2014).

<sup>11</sup> Ufficio Studi AGCI – Area Studi Confcooperative – Centro Studi Legacoop. Note e commenti n. 41 (marzo 2016). Le cooperative attive in Italia (2015).

<sup>12</sup> Albo delle Società Cooperative - Rilevazioni statistiche del Movimento Cooperativo in Italia 1996-2015.

Confrontando il dato relativo alle cooperative campane attive (8.486), con quello del totale delle cooperative registrate (10.782), possiamo concludere che nel 2015 il 79% delle cooperative registrate erano attive<sup>13</sup>.

Nel periodo 2009-2014 lo stock regionale di cooperative attive ha subito una contrazione del 18,1%, riduzione molto maggiore rispetto a quella verificatasi nel Mezzogiorno (-2,4%) e in Italia (-1,6%), riducendo il numero di cooperative attive ogni 10.000 abitanti da 17,5 a 14,2.

Il peso dell'imprenditoria cooperativa in Campania non è solo quantitativo. Di fatto, si tratta di un **peso rilevante anche sul fronte dell'inclusione e della coesione sociale**. In tal senso, si segnala una elevata concentrazione di cooperative giovanili (con amministratori under 35) e di cooperative femminili (con amministratori donne). In particolare, nel 2015 l'incidenza delle cooperative attive femminili sul totale delle cooperative si attesta tra il 20 e il 25% per le provincie di Caserta, Napoli e Salerno mentre sale al 30-35% per quelle di Benevento e Avellino, dato in gran parte superiore a quello nazionale (23,3%)<sup>14</sup>. Per quanto riguarda le cooperative giovanili, in alcune aree della Campania si rileva un'incidenza di cooperative attive di "under 35" sul totale delle cooperative attive del territorio di riferimento che si attesta attorno al 20%<sup>15</sup>.

Il movimento cooperativo si consolida anche nella multiculturalità tuttavia ad un ritmo meno sostenuto. L'incidenza di cooperative attive di stranieri sul totale delle cooperative attive in Campania rimane sotto il 5%, un dato inferiore a quello nazionale che nel 2015 ha raggiunto il 6,1% (5,9% nel 2014).

Nel complesso la portata del fenomeno cooperativo in Campania è fortemente legata alle sue caratteristiche intrinseche – la partecipazione diretta dei lavoratori/soci alla gestione dell'azienda; la specifica normativa fiscale che interessa la tassazione e la destinazione degli "utili"; la flessibilità consentita nel trattamento "congiunturale" dei costi, innanzitutto del lavoro - che hanno permesso, in maniera visibile, alle imprese cooperative di attraversare la crisi mostrando una vitalità e una capacità di crescita senz'altro apprezzabile.

Analogamente, queste stesse considerazioni giustificano e rafforzano la scelta di destinare, a questo specifico sistema, le risorse e le misure di aiuto connesse allo Strumento Finanziario in esame, accompagnando e sostenendo i progetti con i quali i lavoratori decidono di rilevare l'azienda in crisi assumendosi direttamente (in forma cooperativa) la conduzione dell'impresa.

## Analisi delle condizioni di funzionamento e dell'evoluzione del mercato del credito in Campania

### L'andamento della domanda e dell'offerta di credito

Nel 2015 la Regione Campania ha visto proseguire il graduale recupero dei prestiti bancari. A dicembre 2015 l'incremento su base annua è stato dello 0,7%. Il risultato positivo risulta comunque fortemente influenzato dal peso negativo giocato dal comparto dell'Amministrazione Pubblica. Con riferimento al totale delle imprese, l'incremento risulta infatti più marcato (+1,3% da -0,3% del dicembre 2014), trend che si

---

<sup>13</sup> Ai fini della comparabilità del dato sulle cooperative registrate rispetto a quello delle sole attive, si sottolinea che quest'ultimo non comprende il settore del Credito e delle Assicurazioni, che, tuttavia risulta avere un peso ridotto in termini di conteggio numerico (0,41%).

<sup>14</sup> Ufficio Studi AGCI – Area Studi Confcooperative – Centro Studi Legacoop. Note e commenti n. 41 (marzo 2016). Le cooperative attive in Italia (2015).

<sup>15</sup> 5-20% nelle provincie di Caserta e Avellino, 10-15% nelle provincie di Napoli, Salerno e Benevento.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

conferma anche considerando le sole piccole imprese che a dicembre 2015 hanno per la prima volta dal 2012 registrato una variazione positiva dei crediti concessi. In effetti, facendo riferimento ai dati previsionali per il 2016, se il trend di crescita sembra ridursi per le imprese medie e grandi, le piccole sembrano confermare la tendenza al rialzo.

Tabella 12: Prestiti bancari per settore di attività (variazioni percentuali su 12 mesi) (1)

Periodo	Amm. pub.	Settore privato							Totale
		Totale settore privato	Società finanziarie assicurative	Imprese				Famiglie consumatrici	
				Totale imprese	Medio grandi	Piccole (2)			
						Totale piccole imprese	Di cui: Famiglie produttrici (3)		
Dic. 2013	-6,7	-2,5	2,5	-3,7	-3,8	-3,7	-3,1	-1,1	-3,0
Dic. 2014	-3,3	-0,2	-1,9	-0,3	0,1	-1,7	-0,8	0,0	-0,5
Mar. 2015	-5,0	0,5	-4,5	0,9	1,5	-1,7	-0,3	0,2	0,0
Giu. 2015	-4,8	0,7	-8,3	1,1	1,8	-1,7	0,0	0,4	0,1
Set. 2015	-4,9	1,1	-9,7	1,7	2,1	-0,3	1,2	0,8	0,6
Dic. 2015	-4,2	1,2	-8,4	1,3	1,5	0,4	1,6	1,3	0,7
Mar. 2016 (4)	-1,6	0,8	-9,0	0,3	0,1	0,8	2,5	1,8	0,6

Fonte: Banca di Italia, *Economie regionali (giugno 2016) – L'economia della Campania*

(1) I dati includono i pronti contro termine e le sofferenze. Il totale include anche le istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie e le unità non classificabili o non classificate. (2) Società in accomandita semplice e in nome collettivo, società semplici, società di fatto e imprese individuali con meno di 20 addetti. (3) Società semplici, società di fatto e imprese individuali fino a 5 addetti. (4) Dati provvisori.

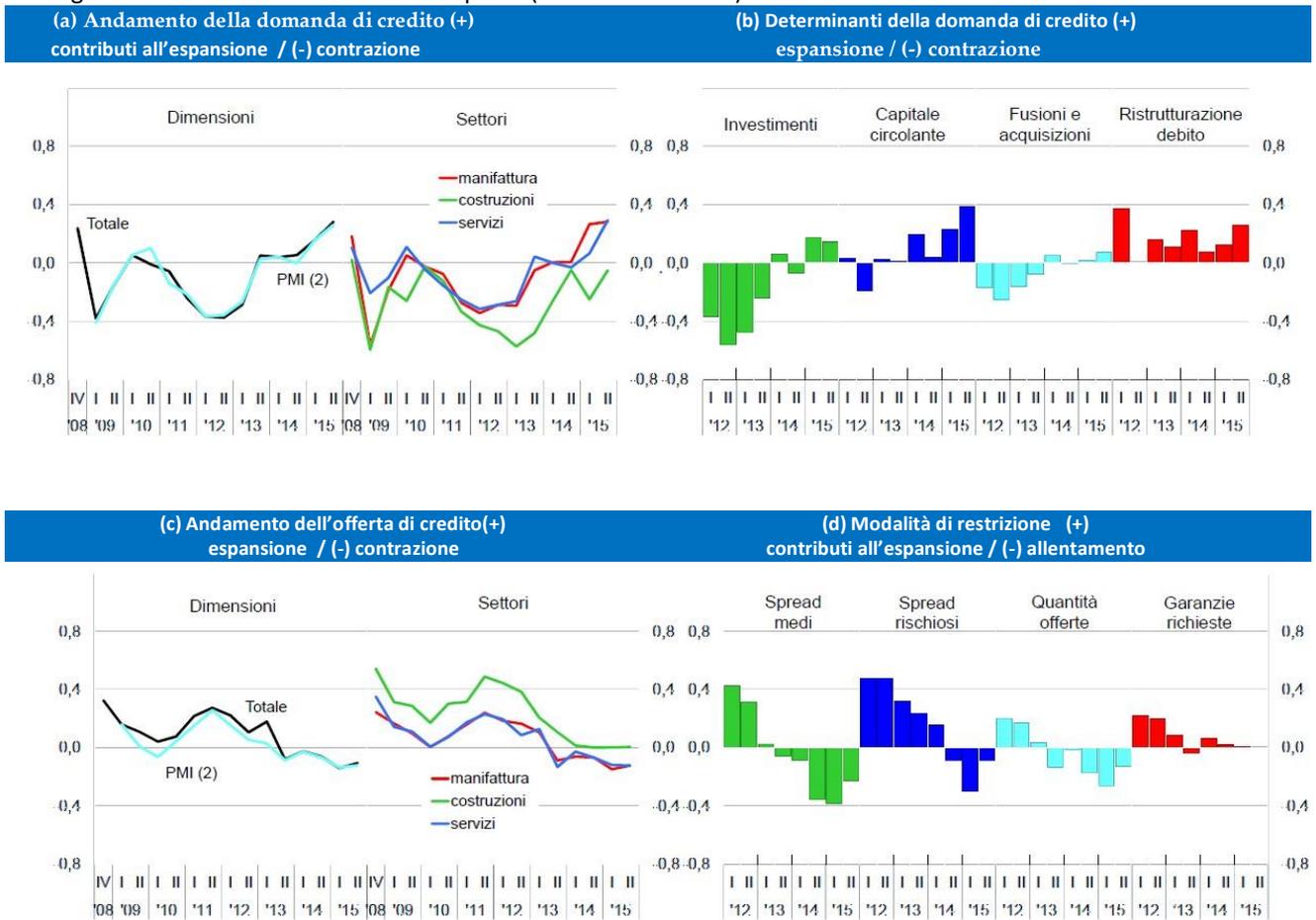
Secondo l'indagine *Regional Bank Lending Survey (RBLs)*<sup>16</sup> svolta dalla Banca d'Italia, e come di seguito meglio argomentato, a tale risultato hanno contribuito:

- il rafforzamento della domanda,
- un lieve allentamento delle condizioni di offerta.

In base ai dati raccolti presso gli intermediari partecipanti alla *Regional Bank Lending Survey (RBLs)*, nel corso del 2015 è proseguita la ripresa della domanda di credito delle imprese campane. Tale andamento ha caratterizzato in modo diffuso il sistema produttivo, sia tra le classi dimensionali sia tra i principali settori di attività, ad eccezione delle imprese di costruzioni che presentano una domanda ancora in calo (Figura 9.a). A sostenere le richieste di credito hanno contribuito principalmente le esigenze di finanziamento del capitale circolante e quelle relative a operazioni di ristrutturazione dei debiti, a cui si è accompagnata una lieve espansione della domanda finalizzata agli investimenti (Figura 9.b).

<sup>16</sup> La Banca d'Italia svolge due volte l'anno (febbraio/marzo e settembre/ottobre) una rilevazione su un campione di circa 350 banche (*Regional Bank Lending Survey, RBLs*). L'indagine riguarda le condizioni di offerta praticate dalle banche e quelle della domanda di credito di imprese e famiglie.

Figura 9: Condizioni del credito alle imprese (indici di diffusione)



(Fonte: Rapporto Banca d'Italia, su Regional Bank Lending Survey.)

L'espansione della domanda si è associata a una lieve distensione delle condizioni di accesso al credito, in atto a partire dalla fine del 2011 (Figura 9.c). Tale andamento ha interessato le imprese manifatturiere e del terziario. Non sono variate invece quelle relative alle imprese di costruzioni, a causa del più elevato rischio che le contraddistingue. Secondo l'analisi svolta da Banca d'Italia, la distensione delle condizioni di offerta sarebbe la conseguenza dell'accresciuta pressione concorrenziale fra intermediari e la riduzione dei costi di provvista, che hanno beneficiato della politica monetaria espansiva dell'Eurosistema. Come mostrato in Figura 1.d, i tassi di interesse si sono ulteriormente ridotti nel corso del 2015, sia per la media dei prestiti sia, meno marcatamente, per quelli applicati alla clientela più rischiosa, a fronte di una disponibilità delle banche a erogare quantità più elevate di credito.

## Il credito alle imprese

Stando ai dati pubblicati da Banca d'Italia nell'ultimo rapporto sull'economia della Campania<sup>17</sup>, nel 2015, il credito concesso alle imprese campane da banche e finanziarie, comprese le sofferenze e i finanziamenti alle procedure concorsuali, è nel complesso lievemente aumentato (+0,5%), recuperando rispetto alla contrazione dell'anno precedente (-1,6).

Per le principali forme tecniche di prestito si registra ancora una flessione (Tabella 13). Il calo risulta più attenuato per i prestiti collegati alla gestione del portafoglio commerciale (anticipi e altri crediti autoliquidati), che hanno beneficiato di una ripresa degli ordini, e per quelli con scadenze più lunghe (mutui e altri rischi a scadenza), che hanno riflesso la lieve crescita degli investimenti e il consolidamento del debito. Continuano invece a ridursi a ritmi sostenuti (oltre il 10%) le aperture di credito in conto corrente. L'analisi dell'andamento del credito alle imprese a livello di settori economici mostra che:

- l'espansione del credito è stata più marcata per le imprese manifatturiere nel 2015 (+2,0 %, da -1,9 nell'anno precedente; cfr. Tabella 2) anche se secondo i dati provvisori per il 2016 si prevede un rallentamento;
- il credito concesso alle società di costruzione ha continuato a ridursi nel 2015, anche se a ritmi inferiori rispetto all'anno precedente (-2,0%, da -2,7 di fine 2014);
- il settore dei servizi è stato caratterizzato da una lieve crescita per il complesso delle imprese del terziario (+0,2%, da -0,7) anche se il trend sembra essersi interrotto nei primi mesi del 2016.

Tabella 14: Prestiti di banche e società finanziarie alle imprese per forma tecnica e branca di attività economica (variazioni percentuali sui 12 mesi) (1)

VOCI	Dic. 2014	Giu. 2015	Dic. 2015	Mar. 2016 (2)
<b>Forme Tecniche (3)</b>				
Anticipi ed altri crediti autoliquidanti	-10,6	-9,7	-4,3	-2,7
<i>Di cui: factoring</i>	-21,7	-15,5	3,0	10,8
Aperture di credito in conto corrente	-10,1	-10,2	-10,5	-10,2
Mutui e altri rischi a scadenza	-4,9	-0,3	-0,3	-2,9
<i>Di cui: leasing finanziario</i>	-6,9	-6,1	-5,9	-7,7
<b>Branche (4)</b>				
Attività manifatturiere	-1,9	1,4	2,0	1,6
Costruzioni	-2,7	-1,3	-2,0	3,2
Servizi	-0,7	0,6	0,2	-0,9
Altro (5)	-5,6	-0,7	4,7	4,7
TOTALE (4)	-1,6	0,4	0,5	-0,5

Fonte: Banca d'Italia (giugno 2016) *Economie regionali – L'economia della Campania*.

(1) Dati riferiti alle segnalazioni di banche, società finanziarie e società veicolo di operazioni di cartolarizzazione sui finanziamenti a società non finanziarie e famiglie produttrici. I dati potrebbero differire rispetto a quelli precedentemente pubblicati a seguito dell'adeguamento dell'anagrafe dei soggetti censiti nella Centrale dei rischi al nuovo Sistema Europeo dei Conti (SEC 2010).

(2) Dati provvisori.

(3) Nelle forme tecniche non sono comprese le sofferenze e i finanziamenti a procedura concorsuale.

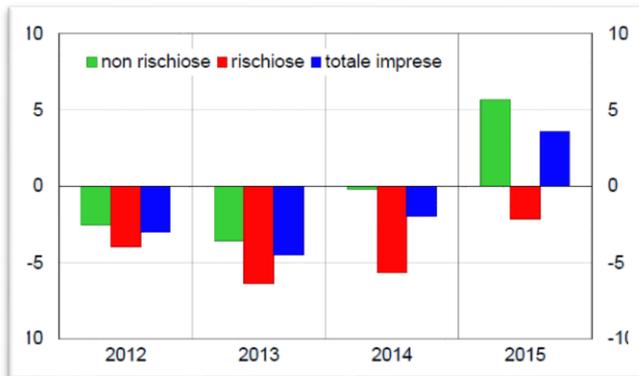
(4) I dati includono le sofferenze e i finanziamenti a procedura concorsuale.

(5) Include i settori primario, estrattivo ed energetico.

Secondo le analisi svolte da Banca d'Italia sui dati forniti dal Cerved e dalla Centrale dei Rischi, la flessione del credito descritta dai dati della Tabella precedente ha riguardato esclusivamente le imprese più rischiose come raffigurato nella Figura che segue.

<sup>17</sup> Banca d'Italia (giugno 2016) *Economie regionali – L'economia della Campania*.

Figura 10: Prestiti alle imprese per classe di rischio



Per ciascun anno le imprese sono state classificate sulla base dello *z-score* calcolato dal Cerved Group sui dati di bilancio dell'anno precedente. Si definiscono "non rischiose" le imprese con *z-score* pari a 1, 2, 3 e 4 ("sicure") o 5 e 6 ("vulnerabili"); "rischiose" quelle con *z-score* pari a 7, 8, 9 e 10. I dati fanno riferimento alle segnalazioni di banche, società finanziarie e società veicolo di operazioni di cartolarizzazione<sup>18</sup>.

### Il sistema delle garanzie e il costo del credito

Il sistema Italiano delle garanzie è basato su due componenti: una pubblica, rappresentata in particolare dal Fondo di Garanzia per le PMI e una privata, costituita dai confidi. I due sistemi trovano una integrazione attraverso lo strumento della controgaranzia che il soggetto pubblico può fornire ai privati, e che è stato significativamente potenziato dal Governo ed ampiamente utilizzato negli ultimi anni caratterizzati dalla crisi economica. Sia per motivazioni pratiche (maggiore difficoltà di accesso al credito) che di struttura (il sistema dei confidi nasce spesso nell'ambito delle associazioni di categoria), sono in particolare le imprese di più ridotte dimensioni che fanno ricorso al supporto di questo strumento. Ciò viene evidenziato nella tabella seguente che mostra come le piccole imprese assorbono più dei due terzi del totale delle garanzie concesse (75% e 74,5% rispettivamente nel 2013 e nel 2015 a livello nazionale e 72,9% e 71,8% negli stessi anni a livello regionale).

---

<sup>18</sup> Campione chiuso a scorrimento annuale: per ogni anno *t* il campione comprende le società di capitale presenti negli archivi della Cerved Group l'anno precedente (*t-1*) e contemporaneamente presenti negli archivi della Centrale dei rischi nei mesi di dicembre dell'anno *t* e dell'anno *t-1*.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Tabella 15: Garanzie sui prestiti alle imprese

VOCI	Campania			Mezzogiorno			Italia		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Quota dei prestiti garantiti (a)	79,4	79,9	78,7	78,8	79,2	78,1	69,3	69,3	68,1
<u>Di cui: totalmente garantiti</u>	56,3	56,6	54,3	54,3	54,2	53,3	44,5	44	42,7
Parzialmente garantiti	23,1	23,3	24,4	24,5	25	24,8	24,7	25,4	25,4
Garanzia media sui prestiti garantiti (b)	89,1	90	89,1	87,8	88,2	88,1	85,9	86	85,6
<u>Di cui: sui prestiti parzialmente garantiti</u>	62,5	65,7	64,9	60,9	62,8	62,5	60,4	61,7	61,5
Grado di copertura (a*b) (1)	70,7	71,9	70,1	69,2	69,9	68,8	59,5	59,6	58,3
<u>Di cui: garanzie reali</u>	39	39,3	37,6	39,9	39,6	38,3	37,9	37,4	36,1
Garanzie personali	49,1	49,8	48,6	47,5	48,3	48	34,6	35,1	34,8
<u>Di cui: piccole imprese (2)</u>	72,9	73	71,8	72,1	72,3	71,6	75	75	74,5
<u>Di cui: industria manifatturiera</u>	63,3	64,4	63,4	59,8	60	58,1	43,5	43,5	41,5
Costruzioni	74,5	76,7	74,9	75	75,4	74,4	74,7	74,7	73,6
Servizi	73,6	75	72,2	73,5	74,5	73,1	63,2	63,6	62,2
<b>Garanzie collettive e pubbliche</b>									
Quota sul totale delle garanzie personali	5,5	6,5	7,8	7,4	8,1	8,8	7,4	8,3	9
<u>Di cui: confidi</u>	1,9	1,9	1,9	4,6	4,7	4,6	5,4	5,3	4,9
Finanziarie regionali	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,4	0,4	0,4
Fondo di garanzia PMI	3,5	4,6	5,8	2,7	3,3	4,1	1,5	2,6	3,7

Fonte: Banca d'Italia (giugno 2016) *Economie regionali – L'economia della Campania*.

(6) La somma del grado di copertura da garanzie reali e personali non corrisponde al valore complessivo perché una quota dei prestiti è sovra garantita.

(7) Società in accomandita semplice e in nome collettivo, società semplici, società di fatto e imprese individuali con meno di 20 addetti.

In Campania, sebbene in leggera diminuzione, il valore delle garanzie in rapporto all'ammontare dei prestiti rimane più elevato (70 %) che in Italia e nel Mezzogiorno. Le garanzie rilasciate dai confidi, dalle finanziarie regionali e dal Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese hanno continuato a crescere nel corso del 2015, portando l'incidenza complessiva rispetto all'ammontare del totale delle garanzie personali al 7,8%, ancora inferiore nel confronto con l'Italia e con il Mezzogiorno (rispettivamente 9,0 e 8,8%). Alla stabilità del peso dei confidi (1,9%) si è contrapposto l'aumento di quello del Fondo (5,8% del complesso delle garanzie personali).

Inoltre, come mostrato nella tabella seguente, il costo del credito è complessivamente diminuito, in particolare nella componente a medio e lungo termine, beneficiando delle misure di stimolo di politica monetaria da parte principalmente della BCE. A dicembre 2015, il costo medio del credito a breve termine praticato alle imprese campane è stato pari al 6,8%, in calo di circa 80 punti base rispetto alla fine del 2014. La riduzione dei tassi di interesse è stata diffusa tra i principali settori di attività, sebbene il calo sia stato più pronunciato nel comparto manifatturiero e per le imprese medio-grandi. Si sono ridotti in misura più ampia i tassi di interesse sui finanziamenti a medio e a lungo termine alle imprese, di 1,5 punti, al 2,6%.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Tabella 16: Tassi di interesse bancari (1) (valori percentuali)

	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Mar. 2016 (2)
			<b>Tassi attivi (3)</b>	
<b>Prestiti a breve termine (4)</b>	7,75	6,81	6,12	5,96
<u>Di cui: imprese medio-grandi</u>	7,86	7,33	6,5	6,34
Piccole imprese (5)	10,08	9,79	9,5	9,29
Totale imprese	8,1	7,59	6,8	6,64
<i>Di cui: attività manifatturiere</i>	7,51	6,9	5,86	5,77
<i>Costruzioni</i>	8,27	7,7	6,96	6,68
<i>Servizi</i>	8,35	7,97	7,28	7,1
<b>Prestiti a medio e a lungo termine (6)</b>	5,05	3,91	2,74	3,25
<u>Di cui: famiglie consumatrici per l'acquisto di abitazioni</u>	4,26	3,37	2,9	2,78
<u>Imprese</u>	5,35	4,1	2,58	3,53
			<b>Tassi passivi</b>	
<b>Conti correnti liberi (7)</b>	0,28	0,19	0,10	0,07

Fonte: Banca d'Italia (giugno 2016) Economie regionali – L'Economia della Campania.

(1) Dati riferiti alle operazioni in euro. I totali includono le Amministrazioni pubbliche, le società finanziarie e assicurative, le imprese, le famiglie consumatrici, le istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie e le unità non classificabili o non classificate.

(2) Dati provvisori

(3) Tassi effettivi riferiti ai finanziamenti per cassa erogati a favore della clientela ordinaria segnalata alla Centrale dei rischi nell'ultimo mese del trimestre di riferimento. Le informazioni sui tassi attivi sono rilevate distintamente per ciascun cliente: sono oggetto di rilevazione i finanziamenti per cassa concessi alla clientela ordinaria relativi a ciascun nominativo per il quale, alla fine del trimestre di riferimento, la somma dell'accordato o dell'utilizzato segnalata alla Centrale dei rischi sia pari o superiore a 75.000 euro.

(4) Dati riferiti ai rischi autoliquidanti e ai rischi a revoca.

(5) Società in accomandita semplice e in nome collettivo, società semplici, società di fatto e imprese individuali con meno di 20 addetti.

(6) Tasso di interesse annuo effettivo globale (TAEG) relativo alle operazioni non agevolate accese nel trimestre con durata superiore a un anno.

(7) I tassi passivi (al lordo della ritenuta fiscale) si riferiscono alle operazioni di deposito in conto corrente di clientela ordinaria, in essere alla fine del trimestre di rilevazione. Includono anche i conti correnti con assegni a copertura garantita.

## La qualità del credito

Secondo il rapporto sulle economie regionali di Banca d'Italia, nel 2015 si è ridotto il flusso di nuove sofferenze riferite al complesso dei residenti campani anche se gli indicatori permangono su livelli storicamente elevati. Il flusso delle nuove sofferenze rettificato in rapporto ai prestiti delle famiglie, imprese e pubblica amministrazione (tasso di ingresso in sofferenza) per la regione Campania è stato pari al 3,4% nella media dei quattro trimestri del 2015 (3,6% nel 2014), di molto superiore al dato medio nazionale (2,6%) e circa il doppio rispetto ai livelli precedenti la crisi.

Il tasso di ingresso in sofferenza per il complesso delle imprese è diminuito dal 5,3% al 4,7% dal dicembre 2014 al dicembre 2015. La riduzione ha interessato le imprese di servizi e quelle di costruzioni, che, sebbene in flessione, rimane ancora elevato (8,3%). Per le imprese manifatturiere il flusso delle nuove sofferenze in rapporto ai prestiti, al contrario, ha registrato un ulteriore aumento, dall'3,9% al 4,9%. Anche rispetto alla dimensione delle imprese si rileva un andamento differenziato. Il tasso di decadimento per le imprese medio-grandi è calato (al 4,5% dal 5,3%), è rimasto invece sostanzialmente stabile per le piccole imprese (5,6%).

Per il complesso delle imprese, l'incidenza delle partite deteriorate diverse dalle sofferenze è lievemente diminuita all'11,5%; anche se per il solo comparto dei servizi tale indicatore ha sfiorato il 20%.

Nel 2015 il numero delle procedure fallimentari si è ridotto. Con riferimento alle sole società di capitali, nel 2015 sono state avviate in Campania poco più di 62 procedure fallimentari ogni 10.000 imprese presenti sul mercato (Tabella 5), un dato in linea con quello del Mezzogiorno e inferiore a quello medio nazionale. L'indicatore si è ridotto di oltre 8 punti rispetto al 2014, quando aveva raggiunto il suo valore massimo dal

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

2008. Il miglioramento ha interessato tutti i principali settori di attività economica. Nel 2015 è diminuito anche il numero di imprese uscite dal mercato a seguito di liquidazione volontaria (a 5.600 unità, 680 in meno rispetto al 2014). Per le società di capitali l'incidenza delle liquidazioni volontarie si è ridotta nel 2015 a 318 imprese ogni 10.000 presenti sul mercato (da 361 nell'anno precedente).

Tabella 17: Insolvency ratio delle società di capitali per settore di attività economica (procedure fallimentari aperte per 10.000 imprese presenti sul mercato) (1)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Campania</b>									
<u>Industria in senso stretto</u>	55,8	52,2	62,4	88,4	95,7	79,3	85,9	115	89,5
<u>di cui: attività manifatturiere</u>	58,8	50,9	66	91,5	104,7	82,5	89,7	124,7	95,1
<b>Costruzioni</b>	31,3	33,7	32,9	36,6	54,3	42,5	56,3	78,3	62,7
<b>Servizi</b>	21,4	29,2	34,4	42,8	45,5	49,7	51	61,2	58,5
<b>Totale</b>	<b>28,1</b>	<b>32,9</b>	<b>37,6</b>	<b>46,9</b>	<b>54</b>	<b>51,1</b>	<b>56</b>	<b>70,8</b>	<b>62,4</b>
<b>Sud e Isole</b>									
<u>Industria in senso stretto</u>	69,1	65,9	74,9	96,7	90,5	89,7	87,1	108,2	92,3
<u>di cui: attività manifatturiere</u>	75,6	70,6	81,9	104,6	104,5	101,8	101,5	127,2	107,5
<b>Costruzioni</b>	30	29,4	32,1	38,6	48,1	44,2	50	60,4	57,2
<b>Servizi</b>	29,5	32	35,8	42,1	45	48,1	55,6	59,6	56,7
<b>Totale</b>	<b>34,6</b>	<b>35,2</b>	<b>39,2</b>	<b>47,3</b>	<b>50,4</b>	<b>51,4</b>	<b>57,5</b>	<b>64,8</b>	<b>60,3</b>
<b>Italia</b>									
<u>Industria in senso stretto</u>	65	71,5	94,2	116,3	104,1	99,3	119	127,3	106,9
<u>di cui: attività manifatturiere</u>	68,5	75,4	99,6	124,6	113,5	109,6	131,9	140,9	116
<b>Costruzioni</b>	41	45	60,6	67,5	76,8	77,5	94,5	107	100,4
<b>Servizi</b>	26,6	30	36,5	44,2	46,9	47,5	56,5	62,6	59,1
<b>Totale</b>	<b>34,9</b>	<b>38,7</b>	<b>49</b>	<b>58,5</b>	<b>59,8</b>	<b>59,7</b>	<b>71,5</b>	<b>78,8</b>	<b>72,1</b>

Fonte: Banca d'Italia (giugno 2016) *Economie regionali – L'Economia della Campania*.

(1) L'insolvency ratio è un indicatore calcolato come rapporto tra il numero di procedure fallimentari aperte nell'anno e quello delle imprese presenti sul mercato a inizio anno (moltiplicato per 10.000).

Secondo quanto riportato dal Cerved<sup>19</sup> nell'ultimo rapporto relativo all'osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure di imprese, nei primi tre mesi del 2016 è proseguita la diminuzione dei fallimenti a livello nazionale (4,5%) che però rimangono su livelli storicamente elevati. Anche se il dato non è disponibile a livello regionale, il Mezzogiorno è l'area che registra i cali più importanti in termini di fallimenti (-9,7%).

<sup>19</sup> Cerved (Maggio 2016) - Osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure di imprese n. 27.

## La struttura del sistema finanziario e le reti commerciali

A fine 2015 le banche presenti con almeno uno sportello in regione erano 78, una in meno rispetto all'anno precedente, di queste 31 avevano sede in Campania; erano presenti anche una società di intermediazione mobiliare, una di gestione del risparmio e sei finanziarie iscritte nell'elenco art. 107 del Testo unico bancario (ante decreto legislativo del 13 agosto 2010, n. 141).

Nel 2015 è proseguito il processo di ridimensionamento della rete territoriale delle banche: il numero di sportelli bancari complessivamente presenti in Campania si è ridotto del 2,6%, a 1.460 dipendenze. La riduzione è stata più ampia in regione rispetto sia al Mezzogiorno sia all'Italia. Il calo è ascrivibile alle banche grandi e maggiori (-4,4%) e, in minor misura, a quelle estere (-2,2). Per le altre categorie di banche si registra un'espansione della rete territoriale.

Nel 2015 l'andamento del credito alle imprese campane è stato spinto da un lieve allentamento delle condizioni di offerta e da un rafforzamento della domanda. Risulta tuttavia importante sottolineare che:

- nonostante si sia consolidata la domanda di credito, rimane contenuto l'apporto finalizzato all'attività di investimento in capitale produttivo;
- i prestiti sono aumentati solo per le imprese in condizioni economiche e patrimoniali equilibrate escludendo quindi le imprese più rischiose, configurando un chiaro rischio di esclusione finanziaria dal mercato standard;
- sebbene in leggera diminuzione, il valore delle garanzie in rapporto all'ammontare dei prestiti rimane in Campania più elevato che in Italia e nel Mezzogiorno;
- il numero di fallimenti si è ridotto e il flusso delle nuove sofferenze si è attenuato pur rimanendo ancora molto elevato rispetto ai dati storici.

Nel 2015 la Campania è stata la quarta regione per numero di cooperative attive presenti, ospitando il 23,2% del totale delle cooperative attive nelle regioni del Sud d'Italia. Da sottolineare tuttavia che nel periodo 2009-2014 lo stock regionale di cooperative attive ha subito una contrazione del 18,1%, riduzione molto maggiore rispetto a quella verificatasi nel Mezzogiorno e in Italia, ponendo chiari interrogativi sulle modalità di incremento della sostenibilità delle stesse.

## Il Sistema dei finanziamenti agevolati per i WBO

Mentre il credito bancario ha un obiettivo trasversale, nel senso che finanzia imprese e progetti di impresa valutando la rischiosità dell'iniziativa e la capacità di rimborso del finanziamento erogato, esistono altre misure di finanziamento, per lo più pubbliche, che hanno come finalità quella di favorire investimenti in particolari settori o funzioni aziendali, con anche un'ottica di creazione di benefici per la collettività (p.e. incrementare l'offerta di lavoro, rafforzare il tessuto produttivo, ecc.), oltre che del singolo progetto. Questi strumenti spesso integrano il finanziamento bancario, mentre a volte vanno a sopperire a carenze di risposte della finanza privata su specifiche tipologie di investimenti o di aziende.

Nel contesto del presente studio, queste considerazioni risultano sicuramente rilevanti in quanto gli strumenti a supporto di operazioni di *workers buyout* (WBO), hanno un impatto diretto su tematiche di interesse collettivo e quanto mai attuale quali la salvaguardia di posti di lavoro e di imprese, evitando allo stesso tempo un impoverimento delle comunità locali.

In accordo con le specificità identificate per la valutazione ex-ante, oggetto del presente studio, nei paragrafi successivi saranno analizzati i principali strumenti di offerta di finanza, disponibili a supporto di operazioni di WBO, con un ulteriore approfondimento sulla Legge Marcora per quanto concerne l'articolato normativo.

## La Legge Marcora

La **Legge 49/85** - nota con il nome di Legge Marcora - ha promosso la costituzione di cooperative da parte di lavoratori licenziati, cassaintegrati o dipendenti di aziende in crisi o sottoposte a procedure concorsuali favorendo la creazione di nuovi strumenti di finanziamento per le imprese cooperative, prevedendo nello specifico l'erogazione di contributi secondo un **rapporto di 3:1** fra quanto versato dallo Stato e quanto versato dai lavoratori. In particolare la Legge prevede, attraverso i fondi del Tesoro italiano e la supervisione del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), la costituzione di due fondi a supporto delle operazioni di WBO:

- un **Fondo di rotazione per la promozione e lo sviluppo della cooperazione** denominato Foncooper, istituito presso la Sezione Speciale per il Credito alla Cooperazione, costituita presso la Banca Nazionale del Lavoro, che eroga prestiti a basso interesse, per finanziare i progetti cooperativi;
- un **Fondo statale speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli occupazionali**, utilizzato da società finanziarie del settore cooperativo per partecipare al capitale sociale delle cooperative di produzione e lavoro operanti in tutti i settori economici.

I finanziamenti ministeriali nell'ambito della Legge Marcora, sono erogati attraverso CFI (Cooperazione Finanza Impresa), il principale investitore istituzionale a favore di WBO a livello nazionale.

Alla fine degli anni '90, il quadro normativo della Legge Marcora è stato temporaneamente sospeso a causa di una pronuncia dell'Unione Europea secondo la quale il regime messo in atto dalla legge italiana violava le regole di concorrenza, in quanto lo Stato finanziava "ingiustificatamente" le cooperative di WBO. A seguito di questa sentenza, è stata approvata, ma solo il 5 marzo 2001, una riforma della Legge Marcora, la **Legge 57/2001**, basata sull'aggiunta di due nuovi articoli. L'articolo 7, comma 1, limita il finanziamento di un WBO da parte dello Stato portandolo entro il limite del **rapporto 1:1**. Tale finanziamento deve essere restituito dai dipendenti entro un periodo di 7/10 anni. L'articolo 17, comma 5, consente poi al WBO di avere un socio **finanziatore** come membro della cooperativa per l'intera durata dell'investimento. Il socio finanziatore può essere una persona giuridica, una cooperativa o una qualsiasi altra entità avente "interessi finanziari", anziché mutualistici. La quota di voto di un socio finanziatore in assemblea non può superare un terzo del totale.

## Nuovo regime di aiuto per promuovere la nascita e lo sviluppo di società cooperative di piccola e media dimensione

Al fine di favorire lo sviluppo economico e la crescita dei livelli di occupazione nel Paese, con Decreto del Ministro dello sviluppo economico (MISE) 4 dicembre 2014 è stato istituito, ai sensi di quanto previsto all'articolo 1, comma 845, della Legge n. 296/06 e successive modificazioni e integrazioni, un apposito regime di aiuto finalizzato a promuovere la nascita e lo sviluppo di società cooperative di piccola e media dimensione. Tale intervento si affianca a quello previsto dalla Legge n. 49/85 (Legge Marcora), prevedendo la concessione di un finanziamento agevolato alle società cooperative nella quali le società finanziarie partecipate dal Ministero dello sviluppo economico, Soficoop e CFI (Cooperazione Finanza Impresa), hanno assunto delle partecipazioni ai sensi della predetta Legge.

L'intervento prevede, quindi, che il finanziamento agevolato a favore delle società cooperative si affianchi alla partecipazione delle predette società finanziarie, al fine di assicurare al "piano d'impresa" delle società cooperative un'adeguata ed equilibrata copertura finanziaria, sia in termini di mezzi propri sia di indebitamento a medio lungo termine.

In considerazione della complementarità esistente tra i due interventi, lo stesso Decreto 4 dicembre 2014 prevede che il finanziamento agevolato venga concesso dalle stesse società finanziarie partecipate dal

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

Ministero dello sviluppo economico a cui è affidata l'attuazione degli interventi nel capitale proprio ai sensi della Legge n. 49/85.

Tabella 18: Caratteristiche del finanziamento

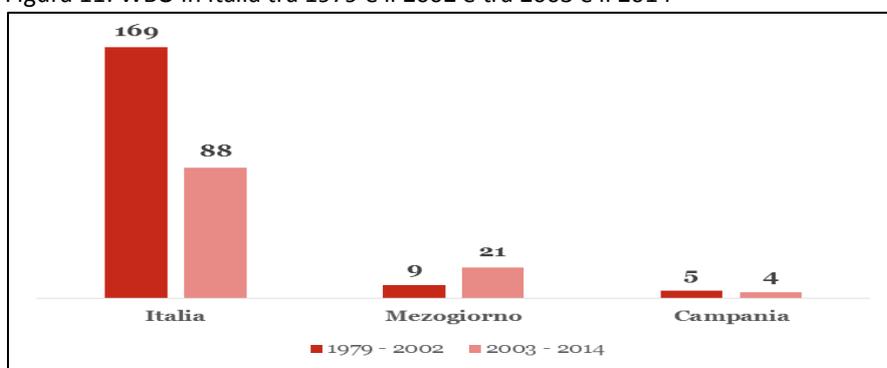
Forma tecnica del finanziamento	Prestito agevolato
Dotazione	9,8 milioni di euro <sup>20</sup>
Beneficiari	Società cooperative: a) regolarmente costituite e iscritte nel Registro delle imprese; b) che si trovano nel pieno e libero esercizio dei propri diritti e che non sono in liquidazione volontaria o sottoposte a procedure concorsuali.
Durata massima	10 anni
Tasso d'interesse	20% del tasso comunitario di riferimento
Importo massimo del finanziamento	4 volte il valore della partecipazione detenuta dalla società finanziaria nella società cooperativa beneficiaria (importo comunque non superiore a 1 milione di euro)
Casi di esclusione <sup>21</sup>	Non sono ammesse alle agevolazioni le società cooperative qualificabili come "imprese in difficoltà" ai sensi di quanto stabilito dal Regolamento di esenzione.

Fonte: Ministero dello sviluppo economico<sup>20</sup>

I finanziamenti agevolati sono concessi al fine di sostenere:

- sull'intero territorio nazionale, la nascita di società cooperative costituite, in misura prevalente, da lavoratori provenienti da aziende in crisi, di società cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381 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 previsto al punto precedente, lo sviluppo o la ristrutturazione di società cooperative esistenti.

Figura 11: WBO in Italia tra 1979 e il 2002 e tra 2003 e il 2014



Facendo riferimento al database creato da Eurices e CFI nell'ambito del progetto di ricerca sul WBO in Italia<sup>22</sup> svolto nel 2015; la percentuale delle operazioni di WBO che hanno avuto luogo in Campania tra il 2003 e il 2014, rispetto al totale delle operazioni avvenute in Italia e nel Mezzogiorno nello stesso periodo è di 4,55% e del 19,05% rispettivamente. Tenendo presente che alla fine del 2015, le cooperative attive nel

<sup>20</sup> Dotazione complessiva prevista per la misura, le richieste di finanziamento potevano essere presentate a partire da luglio 2015.

<sup>21</sup> Per la lista completa dei casi di esclusione si rimanda al Decreto Ministeriale 4 dicembre 2014 del MISE. <sup>20</sup> <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/cooperative-nuova-marcora>

<sup>22</sup> Vieta, M. (2015) "The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker -Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework", *Euricse Working Papers*, 78|15.

Mezzogiorno rappresentavano il 46% del totale delle cooperative attive in Italia alla stessa data, possiamo ipotizzare, in maniera molto prudente, che le risorse disponibili vengano ripartite ugualmente tra la misura rivolta a tutto il territorio nazionale e quella indirizzata ai soli territori del Mezzogiorno. Utilizzando le percentuali di incidenza delle operazioni di WBO in Campania rispetto al totale di quelle realizzate in Italia e nel Mezzogiorno tra il 2003 e il 2014, possiamo stimare che i fondi messi a disposizione dal MISE, saranno disponibili per la Campania nella misura massima teorica di circa € 1.154.400.

Figura 12: Variazione % del totale delle imprese attive e del totale delle cooperative attive nel 2014 rispetto al 2009



Il trend osservabile nel numero delle operazioni di WBO (Figura 11) tra il periodo 1979 – 2002 e quello 2003 – 2014, evidenzia come il numero di operazioni di WBO:

- a livello italiano si è nettamente ridotto;
- nel Mezzogiorno è cresciuto in modo rilevante;
- in Campania è rimasto abbastanza stabile.

Questi risultati evidenziano come il fenomeno del WBO si sia, nell'ultimo decennio, consolidato nelle regioni del Mezzogiorno, nonostante il generale trend decrescente che invece si osserva in termini di numero di cooperative attive (Figura 12). È interessante sottolineare come in Campania nonostante la forte contrazione subita dal numero delle cooperative attive tra il 2009 e il 2014, il numero delle operazioni di WBO riferito al più ampio periodo 2003 – 2014 sia rimasto abbastanza stabile.

### Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpl)

Il D.lgs n. 22/2015 - uno dei provvedimenti riconducibili alla riforma del mercato del lavoro nota come "Jobs Act", in attuazione della legge delega n. 183/2014 – ha ridisegnato gli ammortizzatori sociali istituendo l'indennità mensile di disoccupazione denominata Nuova prestazione di Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpl). Tale normativa prevede, all'articolo 8, una misura di incentivazione dell'autoimprenditorialità legata alla percezione della indennità di tale disoccupazione. Sull'esempio del francese Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises (ACCRE), dell'inglese Enterprise Allowance Scheme e dello statunitense SelfEmployment Assistance Programs, questa previsione permette al lavoratore avente diritto alla corresponsione della NASpl di richiedere la liquidazione anticipata, in unica soluzione, dell'importo complessivo del trattamento che gli spetta e che non gli è stato ancora erogato, a titolo di incentivo all'avvio di un'attività lavorativa autonoma o di impresa individuale o per la sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha ad oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio. Si tratta dunque di uno strumento potenzialmente disponibile a supporto dei lavoratori promotori di un'operazione di WBO.

## Gli Investitori Istituzionali

Accanto ai lavoratori possono partecipare all'operazione di WBO anche gli investitori istituzionali, attraverso la sottoscrizione di strumenti finanziari partecipativi o non partecipativi, che, a norma dell'art. 2526 del Codice Civile, le cooperative hanno la possibilità di emettere:

- strumenti finanziari partecipativi: conferiscono all'investitore, titolare di una frazione di capitale sociale, il rischio di impresa ed i diritti amministrativi e di voto; la Legge 57/2001 con cui è stata riformata la Legge Marcora, ha reso infatti possibile per le cooperative avere un socio finanziatore per l'intera durata dell'investimento;
- strumenti finanziari non partecipativi o titoli di debito: comportano in favore del finanziatore solo il diritto alla remunerazione o al rimborso del capitale investito; grazie alla liquidità generata dalla gestione della nuova cooperativa sarà possibile procedere, a seconda dei casi, con il rimborso del finanziatore o tramite la liquidazione delle quote dell'investitore.

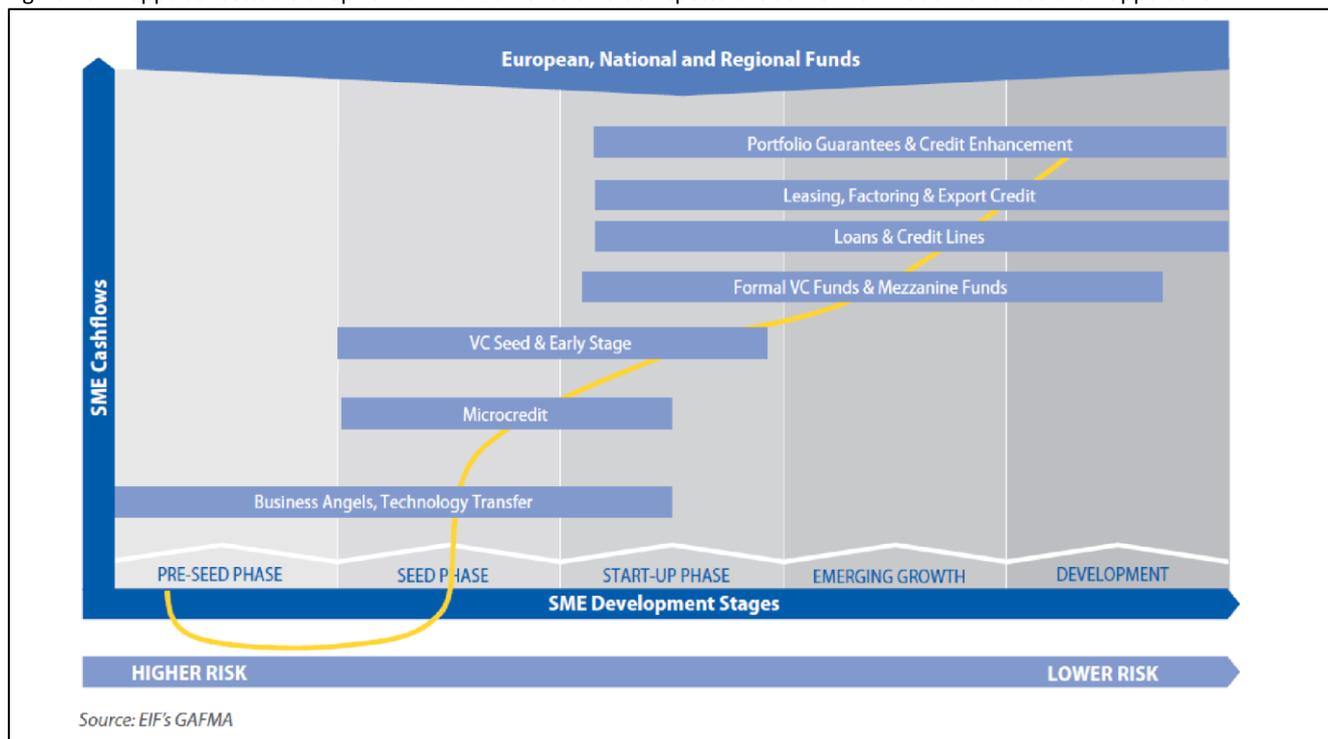
Tra i principali investitori istituzionali operativi in Italia nel settore delle cooperative, si evidenziano innanzi tutto le società finanziarie partecipate dal Ministero dello Sviluppo Economico, CFI e Soficoop, come già esplicitato precedentemente. In particolare, **Cooperazione Finanza Impresa** (CFI) rappresenta il principale investitore istituzionale che opera a favore di WBO. Società cooperativa per azioni che opera dal 1986 per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali, CFI, oltre ad essere partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico da Invitalia Spa e da 270 imprese cooperative, è promossa da AGCI, Confcooperative e Legacoop. Fino ad oggi, CFI ha preso parte al 77.43% delle 257 operazioni di WBO realizzate in italiano tra il 1986 e il 2014.

A questi, si affianca l'intervento dei Fondi mutualistici facenti capo alle principali associazioni di cooperative, come Confcooperative (Fondo Sviluppo) e Legacoop (Coopfond), attraverso i quali finanziano il capitale sociale o di debito delle cooperative, offrendo inoltre assistenza tecnica, in sinergia con CFI e Soficoop.

## Conclusioni: evidenza del fallimento del mercato e di situazioni di investimento non ottimali

Il sistema finanziario legato ad operazioni WBO non trova una specifica collocazione nell'ambito degli strumenti, previsti dai fondi strutturali, attivi e/o attivabili per le PMI, finalizzati a coniugare la crescita imprenditoriale/produttiva con la stabilizzazione e/o l'aumento dell'occupazione. In particolare, il processo di attivazione dello strumento WBO, come è stato più volte sottolineato, non parte da una configurazione costituita di impresa o di cooperativa ma da una situazione che comprende sia la costituzione sia lo start-up sia il consolidamento. Se consideriamo la figura 13 che riporta la mappa concettuale delle opzioni di finanziamento, in termini di prodotti finanziari, relativamente alla fase di sviluppo delle PMI (richiamata nelle Guidelines for SME Access to Finance Market Assessments –GAFMA – elaborate dall'European Investment Funds) si evince che il posizionamento di un WBO percorre almeno le tre fasi iniziali, richiedendo una flessibilità dei prodotti finanziari nelle varie fasi dello sviluppo.

Figura 13: Mappa concettuale di opzioni di finanziamento diverse rispetto alle sovvenzioni relativi alla fase di sviluppo delle PMI



Tale configurazione del WBO nella forma cooperativistica inquadra l'analisi del gap della domanda e dell'offerta di finanziamento nell'ambito di una difficoltà di accesso al credito a causa di un'incompleta flessibilità di prodotti e servizi finanziari adatti alle esigenze dei WBO. Nello stesso tempo la necessità di rispettare normative diverse, dalla costituzione della NewCoop attraverso l'assenso dell'anticipo della mobilità e del TFR da parte dell'INPS all'accordo con il curatore fallimentare, possono contribuire a rendere ancora più difficile l'accesso al credito per il rispetto di tempistiche differenti che possono allontanare la costituenda WBO dal ricollocamento nel mercato dell'impresa in crisi rilevata, con evidenti ricadute nella perdita di cashflow. Tali evidenze sono emerse dalle interviste effettuate agli attori rappresentativi del processo di attivazione e realizzazione del WBO in Italia (C.F.I. e Legacoop) e ad una WBO campana di recente costituzione.

Dalle interviste è emerso, accanto al **fattore tempo cruciale per il riposizionamento dell'azienda**, come la caratterizzazione del WBO che nasce da aziende in crisi, rende l'accesso al credito ancora più difficile soprattutto nella fase di maggior bisogno di cashflow per raggiungere il breakeven point.

A questo riguardo, l'analisi di contesto ha mostrato come l'area della "crisi" - dal punto di vista sia dei lavoratori direttamente coinvolti che delle aziende - **costituisce in Campania un bacino di domanda potenziale ancora molto consistente che può sostenere e giustificare l'offerta di regimi di aiuto, politiche attive e strumenti finanziari indirizzati a promuovere la creazione di (nuova) impresa** e il rilancio dell'attività produttiva in un numero selezionato di esperienze imprenditoriali e casi aziendali.

Per quanto riguarda i lavoratori, in Campania l'evoluzione del totale di ore autorizzate di CIG (Ordinaria, Straordinaria e in Deroga) e, soprattutto, la sua distribuzione nei diversi settori di attività economica ha riguardato, innanzitutto le attività e i settori di "trasformazione" dell'**industria in senso stretto** (Attività manifatturiere). Se si prende in considerazione tutti i gruppi (lavoratori cassaintegrati, nuovi disoccupati e soggetti in "mobilità") - beneficiari di forme, seppur diverse, di integrazione e di sostegno del reddito per effetto di "crisi aziendali" che li hanno espulsi, temporaneamente sospesi dal circuito produttivo o, comunque, improvvisamente esposti al rischio di perdita del lavoro - quel che si ricava è un insieme

decisamente ancora molto ampio di **sogetti** (superiore alle 225.000 unità) che, almeno teoricamente, potrebbero essere **interessati agli incentivi ed agli aiuti previsti con il Fondo Rotativo**.

Per quanto riguarda, invece, le imprese con decreti di CIGS in scadenza, in riferimento agli ultimi due anni, il numero è risultato inferiore a quello del solo 2013, raggiungendo, in totale, il valore relativamente contenuto di 754 aziende (per il 50% nella provincia di Napoli). Va sottolineato, al riguardo, che quest'aggregato costituisce soltanto un'approssimazione (e certamente non "per eccesso") del complesso delle situazioni aziendali che **potrebbero trovare uno sbocco nelle soluzioni offerte dallo Strumento Finanziario in esame**.

Considerando, infine, soltanto le richieste di CIGS autorizzate in Campania, tra il 2011 e il 2015, ai diversi settori dell'Industria in senso stretto (dunque, al netto delle Costruzioni che, come si può verificare, hanno un peso comunque modesto), si ricava come alcune attività in particolare (Stampa e Editoria, Lavorazione dei minerali non metalliferi, Prodotti in metallo) rappresentino, soprattutto negli ultimi anni, una quota certamente significativa del totale (nel complesso superiore al 33%). **Sono questi, dunque, i settori più esposti** e più colpiti dalla crisi; quelli nei quali è maggiore la concentrazione di posti di lavoro a rischio e dove, però, è anche possibile che le competenze accumulate e le prospettive positive ancora esistenti, spingano i lavoratori, con gli opportuni incentivi e sostegni, a rilevare l'azienda e ad avviare in forme nuove e con diversi obiettivi (in maniera cooperativa) il ciclo produttivo.

**Accanto alla presenza di una domanda potenziale in Campania cospicua e alle condizioni del credito che generalmente, come è stato evidenziato nel capitolo precedente, presenta difficoltà di accesso per le imprese, le operazioni di WBO rappresentano comunque una realtà più complessa, confermata dall'istituzione ad hoc di regimi aiuto nell'ambito delle politiche nazionali di sviluppo economico.**

L'esistenza di condizioni di fallimento del mercato e di situazioni di investimento non ottimali per operazioni di WBO è convalidata dall'istituzione in Italia di un Sistema di finanziamenti agevolati per le cooperative, incluse le operazioni di WBO, sostenuti dalla Legge Marcora (cfr. capitolo Sistema dei finanziamenti agevolati). Il recente Decreto del Ministro dello sviluppo economico (MISE) 4 dicembre 2014 prevede un apposito regime di aiuto finalizzato a promuovere **la nascita e lo sviluppo di società cooperative** di piccola e media dimensione, affiancando il finanziamento agevolato alla partecipazione degli investitori istituzionali (Soficoop e CFI). La combinazione di finanziamenti (prodotti finanziari) assicurano al "piano d'impresa" delle società cooperative un'adeguata ed equilibrata copertura finanziaria, sia in termini di mezzi propri sia di indebitamento a medio lungo termine, rispondendo in tal modo alla difficoltà di accesso al credito a causa di un'incompleta flessibilità di prodotti e servizi finanziari adatti alle esigenze dei WBO.

## Analisi qualitativa del Valore aggiunto

L'esistenza di un fabbisogno finanziario rilevato per operazioni di WBO conduce ad analizzare il valore aggiunto e la sua dimensioni in termini di:

- **Massa critica, efficacia ed efficienza dei costi:** sono considerati generalmente critici dal momento che il WBO deve posizionarsi nel mercato dove il raggiungimento di un livello minimo è necessario al fine di attrarre capitali privati. In tali situazioni, le linee guida suggeriscono che l'uso dello strumento finanziario nell'ambito dei fondi strutturali debba prevedere il concorso di un numero maggiore di intermediari locali e regionali, al fine di *mutualizzare* i costi di gestione e di transazione e di essere in grado di raggiungere un numero maggiore di clienti;
- **Supporto alla costruzione di competenze chiave per lo strumento WBO**, aumentando così la fornitura e la diversificazione dei prodotti finanziari;
- **Vantaggi economici e finanziari diretti e indiretti**, come la creazione di posti di lavoro, la riduzione della povertà e la lotta contro l'esclusione sociale e finanziaria.

Le dimensioni sopraelencate discendono dalle considerazioni che caratterizzano le operazioni di WBO rientranti nell'ambito delle aree di policy di "social inclusion lending", relative alle politiche attive per il lavoro, suggerite dalle Guidelines for SME Access to Finance Market Assessments.

L'analisi articolata secondo le tre dimensioni citate è stata condotta attraverso uno studio/indagine delle esperienze di WBO in Italia da cui emerge come l'effetto network caratterizza le prime due dimensioni.

L'aspetto occupazionale è evidenziato a seconda dei casi dal numero di posti di lavoro conservati, elemento fortemente connotante sia la forma cooperativistica sia in particolare i WBO.

L'indagine è stata svolta sia *on desk* – attraverso ricognizione della letteratura, di articoli giornalistici, di testimonianze riportate a mezzo web – che *on field* – tramite interviste semi-strutturate effettuate agli attori rappresentativi del processo di attivazione e realizzazione del WBO in Italia (C.F.I. e Legacoop) e ad una WBO campana di recente costituzione

Il tema del *workers buy out* è piuttosto in voga ma, allo stesso tempo, pressoché inesplorato; di conseguenza, mentre le informazioni di base risultano piuttosto ricorrenti, e le fonti si ripetono, le informazioni di dettaglio sono risultate spesso confuse e talvolta contrastanti.

- 1) Il primo step, dunque, a partire da studi e indagini già svolte e con una rilettura delle informazioni attualmente disponibili, è stato la ricognizione pressoché completa dei WBO in Italia.
- 2) Da questi sono stati selezionati due casi studio: uno da riferirsi alle situazioni maggiormente conflittuali, quello della Ideal Scala di Pordenone; e l'altro basato su un percorso pianificato, quello della D&C Modelleria di Padova. Entrambe le esperienze sono collocate nel Nord Est (Friuli Venezia Giulia e Veneto) e sono state selezionate anche a dimostrazione del fatto che possono verificarsi situazioni diverse, in termini di governance istituzionale e difficoltà incontrate, anche in condizioni socio-produttive piuttosto simili.
- 3) Successivamente, per comprendere l'intero processo e qualificare il fabbisogno degli attori in gioco, è stato necessario intervistare alcuni osservatori privilegiati: i rappresentanti di Legacoop e di CFI.
- 4) A queste due interviste è seguito l'incontro con i soci della *newcoop* Italcables di Napoli, una delle esperienze più singolari di WBO in termini di contesto territoriale, settoriale e istituzionale.

## Le esperienze di WBO in Italia

Le esperienze di workers buyout (WBO) in Italia sono, secondo opinione diffusa, ancora piuttosto contenute.

La scarsa conoscenza degli strumenti disponibili, la assenza di logiche cooperative in ampie parti del Paese, e il limitato accesso al credito hanno fatto da contraltare ai provvedimenti legislativi, primo fra tutti la Legge Marcora, che potrebbero sostenere e agevolare i WBO.

In base al Terzo Rapporto sulla Economia Cooperativa in Italia curato da **Euricse**, a partire dal 1979 e sino al 2014, ci sono stati in Italia 252 WBO che non sempre possono essere censiti - e raccontati - nella loro totalità a causa delle disomogeneità delle informazioni disponibili, come ad esempio la dimensione aziendale, i valori patrimoniali, il settore economico di attività.

In base al già citato Rapporto, i WBO attivi sono 129. Diversamente, attraverso l'analisi *desk* - considerando le partecipazioni di CFI<sup>23</sup>, di Coopfond<sup>24</sup>, e le notizie apprese a mezzo stampa (attraverso il

---

<sup>23</sup> Cooperazione Finanza Impresa Scpa (CFI), è la società finanziaria che, insieme a Soficoop Sc, è autorizzata ad accogliere le richieste di finanziamento agevolato da parte delle cooperative di lavoro e produzione. CFI ha in portafoglio, ovvero in partecipazione, 113 cooperative, di cui 41 WBO.

magazine di Vita<sup>25</sup>, le sezioni news di associazioni di categoria, di blog e quotidiani online) – sono stati censiti 72 casi studio.

La difficoltà di reperire dati consolidati e definitivi sui workers buyout è la dimostrazione che, al di là del percorso tracciato dal legislatore, nella realtà si sono verificate situazioni diverse che rendono difficilmente omologabili i singoli casi (in tal senso anche Vieta, 2015).

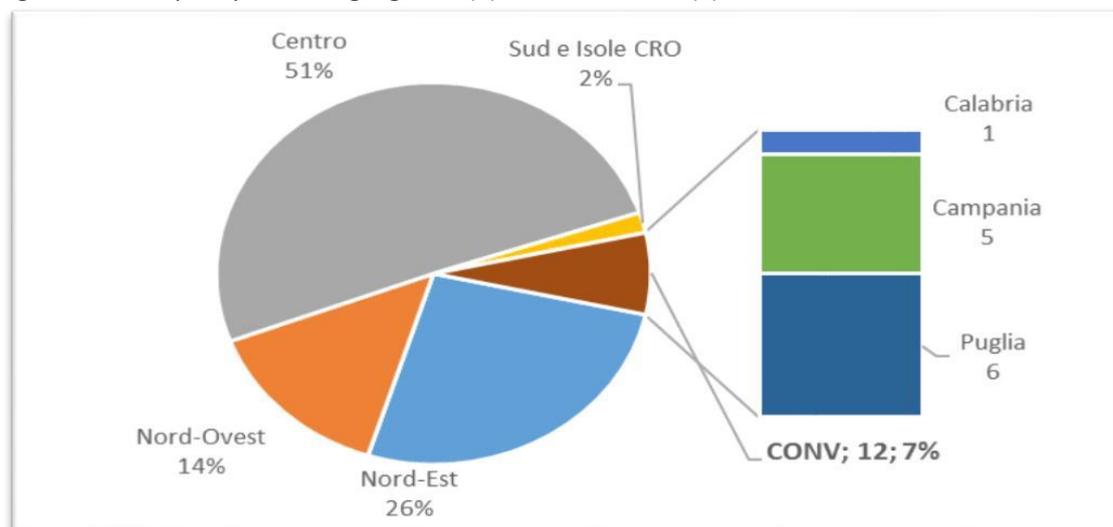
Nondimeno è possibile fare alcune considerazioni di carattere generale.

a) La prima, ampiamente condivisa in letteratura e confermata dal riscontro empirico, riguarda la distribuzione dei WBO sul territorio nazionale e la loro concentrazione territoriale.

Le esperienze riconoscibili come WBO sono state portate avanti soprattutto all'interno di realtà produttive situate nel Centro e Nord Italia. Il fenomeno riguarda le regioni Toscana, Emilia-Romagna, Marche, Umbria, Veneto e, in tempi più recenti, anche se in minore misura, Lombardia e Lazio.

Secondo Euricse, il Sud e le Isole hanno vissuto marginalmente questo fenomeno anche se, in modo singolare, in Campania sono stati censiti casi sia con la prima che con la seconda legge Marcora (Figura 14 e Figura 15).

Figura 14: WBO per ripartizione geografica (n). Anni 1979-2012 (\*)

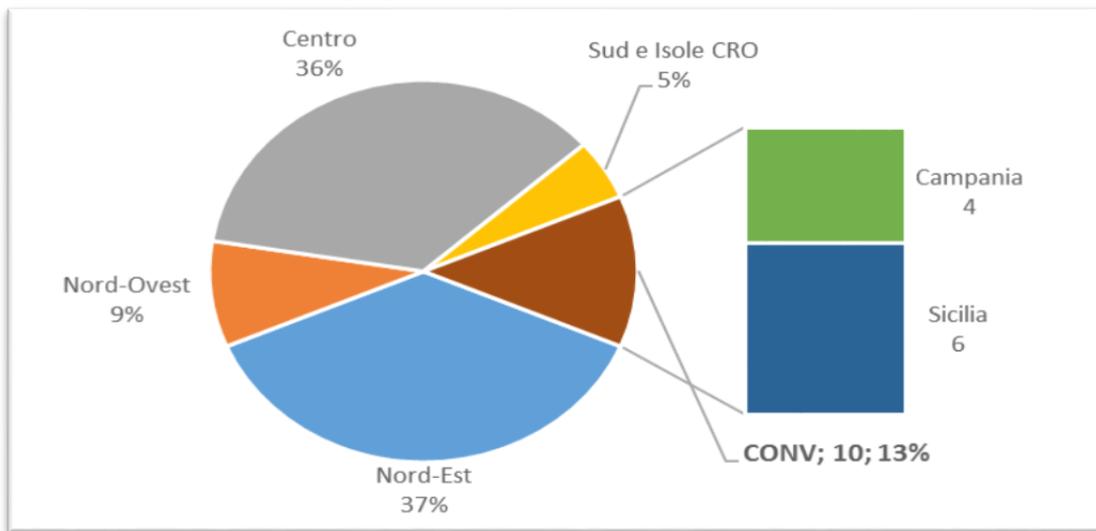


(elaborazione NVVIP su dati Euricse 2015)

<sup>24</sup> Mentre Coopfond, dal 2008 al 2016, ha deliberato a favore di 54 WBO, di cui 21 non risultano in cofinanziamento di CFI (in dettaglio: è entrato in partecipazione di 33 WBO; è entrato in partecipazione ed ha conferito finanziamenti a 11 WBO; ha erogato finanziamenti a favore di 10 WBO di cui non era socio

<sup>25</sup> Vita è un magazine online "dedicato al racconto sociale, al volontariato, alla sostenibilità economica e ambientale e, in generale, al mondo non profit" che considerata una fonte per il fenomeno osservato (Italia Lavoro). In vero nell'elenco delle 69 WBO attive individuate da Vita sono stati riscontrati numerosi errori di cui il più evidente è la duplicazione dei casi: alcuni, infatti, risultano censiti due volte sia relativamente alla Newcoop che all'azienda target. Altri errori si riferiscono alla localizzazione e anche alla stessa esistenza delle Newcoop: due di esse infatti risultano cessate.

Figura 15: WBO per ripartizione geografica (n). Anni 2012-2014 (\*)



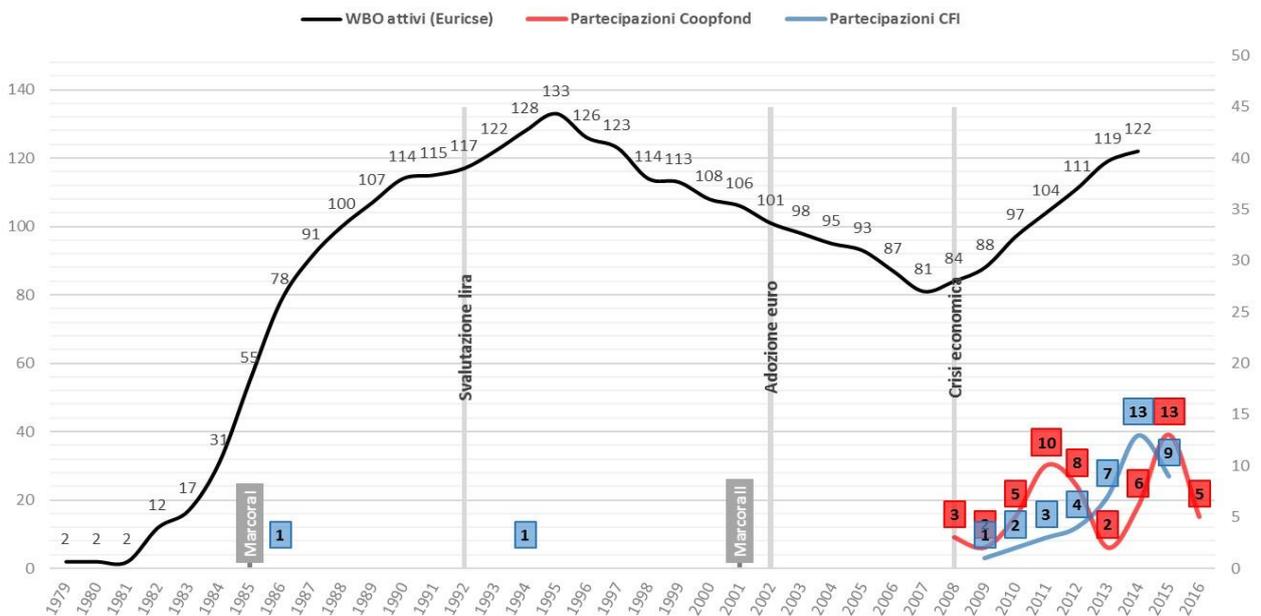
(elaborazione NVVIP su dati Euricse 2015) ; (\*) I WBO totali = 252 (di cui 74 Legge Marcora II e 174 Pre-Marcora e Marcora I).

b) La seconda considerazione è che il numero di WBO è andato aumentando, in termini percentuali, nei periodi di crisi, confermandosi come misura anticiclica (proprio in quanto attività di impresa svolta in forma cooperativa).

Successivamente al 2008, anno a cui si fa risalire l'inizio della "crisi" – come ormai viene definita questa lunga fase depressiva della nostra industria, susseguente alla crisi finanziaria internazionale del 2007-2008 – il numero di WBO è tornato a crescere.

Nella Figura 16 è rappresentato il numero di WBO attivi, e quindi al netto delle attività cessate, che risulta in crescita proprio a partire dal 2007, a ulteriore conferma che il fenomeno cresce in situazioni di difficoltà. A partire dal 2008 iniziano alcune delle partecipazioni di successo di CFI e Coopfond (ovvero in cooperative che sono tutt'oggi operative).

Figura 16: I WBO attivi (\*) in Italia (n). Anni 1979-2014



(elaborazione NVVIP su dati Euricse 2015)

(\*) I WBO attivi sono dati dalla differenza tra le aziende avviate e cessate nello stesso anno.

Le partecipazioni Coopfond e CFI sono quelle fino a tutto il 2016 (distribuite in base all'anno di adesione).

c) Infine, non da ultimo, i dati recuperati forniscono indicazioni molto precise sulla dimensione delle imprese gestite dalle *newcoop* e i settori di attività economica.

È fuor di dubbio che le *aziende target* provengono prevalentemente dal settore manifatturiero in cui è possibile trovare crisi industriali gestite dai sindacati e che hanno percorsi strutturati di interlocuzione con le istituzioni. Questo spiega perché il 67% delle *newcoop* appartiene alla industria in senso stretto (Vieta, 2015).

Si tratta di comparti dell'industria pesante: metallurgia, produzione di macchine per l'industria e anche cantieristica navale.

La maggior parte delle imprese, inoltre, è di dimensione piccola, se non micro: meno del 20% supera i 50 dipendenti<sup>26</sup>.

Le ragioni di questo sottodimensionamento sono da addursi al fatto che le *newcoop* nascono in seguito a processi di smantellamento industriale, di crisi aziendale, di cessazione della produzione, tutte condizioni che portano ad una progressiva riduzione del personale; ed anche al fatto che, al momento di costituire la cooperativa e (ri)avviare l'attività di impresa, investendo risorse proprie, non tutti gli ex lavoratori della *azienda target* sono disposti a rischiare e partecipare al WBO.

Nelle pagine seguenti sono fornite alcune rappresentazioni cartografiche della distribuzione dei WBO per dimensione aziendale e per attività economica. Entrambe le variabili - la dimensione e l'attività economica - sono state elaborate in base ai dati raccolti.

Per quanto riguarda la dimensione aziendale, per tutte le WBO partecipate da CFI si è fatto riferimento al "numero di addetti" (che sono riportati sul sito web istituzionale). In subordine si è fatto riferimento al report di Coopfond dove sono indicati sia il "numero dei soci" che il "numero dei dipendenti" per tutte le cooperative partecipate (in caso di compartecipazione di entrambi i soggetti non sempre i valori sono risultati coerenti). In una decina di casi, la dimensione aziendale è stata ricostruita a partire dalle cronache locali (recuperate a mezzo web). A tale proposito risulta opportuno ribadire che, non di rado, le notizie diffuse a mezzo web raccontano la realtà produttiva del WBO senza opportunamente distinguere quella che era (*azienda target*) da quella che è (*newcoop*).

Per quanto riguarda l'attività economica invece, la prima fonte presa in considerazione è stata Coopfond che adotta definizioni più simili, ma non del tutto assimilabili, a quelle della classificazione ufficiale delle attività economiche (ATECO 2007).

Integrando queste informazioni con quelle fornite da CFI, da VITA, dalle notizie web e, non da ultimo, dai siti web delle singole aziende, è stata tracciata una classificazione delle *newcoop* per sottocategoria ATECO (codice a 6 digit) e, successivamente, per divisione (codice a 2 digit), individuando, rispettivamente 55 e 29 tipologie di attività.

In ultimo, al fine di avere un numero congruo di tipologie di attività, le *newcoop* sono state riaggregate prendendo in considerazione la realtà produttiva come appresa grazie all'analisi dei casi.

Questa classificazione, spuria rispetto a quella strutturata in ATECO 2007, comprende 22 gruppi di attività:

1. Produzione di alimenti/bevande (olio, birra, caseario).
2. Attività editoriali
3. Attività professionali

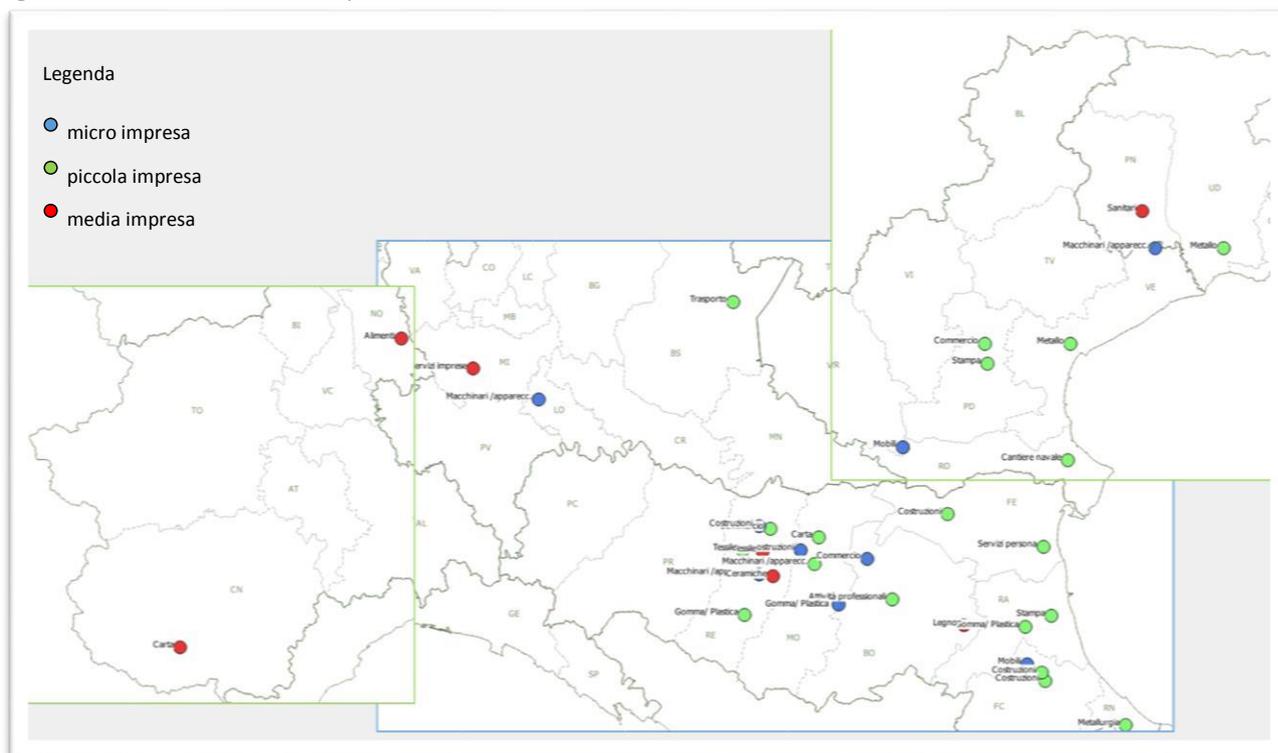
---

<sup>26</sup> Anche in questo caso, le informazioni sono difficilmente utilizzabili. Non sempre è possibile comprendere se si fa riferimento alla dimensione della *azienda target* o della *newcoop*.

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

4. Cantiere navale
5. Carta
6. Commercio (sia all'ingrosso che al dettaglio)
7. Costruzioni
8. Fabbricazioni giochi (indicato a volte come "altro")
9. Prodotti di Gomma/Prodotti di Plastica (sono compresi anche i prodotti in PVC e numerosi casi infissi e serramenti utilizzati in edilizia)
10. Prodotti in Legno
11. Produzione di macchinari/apparecchiature.
12. Metallurgia (prodotti di acciaio: reti, vergelle)
13. Mobili
14. Piastrelle/Sanitari
15. Prodotti chimici
16. Prodotti del metallo leggero
17. Servizi alla persona
18. Servizi alle imprese (fornitura di macchinari, servizi informatici)
19. Servizi di trasporto (autolinee, noleggio).
20. Stampa (tipografie, legatorie)
21. Tessile/concia (abbigliamento, finitura, conciario)
22. Lavorazione del vetro.

Figura 17: I WBO nel Nord Italia per settore di attività e dimensione



(Fonte: elaborazione su dati CFI, Coopfond, VITA, web).



Il percorso di conversione della impresa non può essere descritto senza ricorrere al racconto delle singole esperienze. Gli studi svolti sul tema raccontano di una considerevole varietà di casi.

In letteratura viene adoperata una prima distinzione tra “WBO negoziati” e “WBO conflittuali” (“negotiated WBO” e “labour conflict WBO” in Vieta, 2015).

Si tratta di una considerazione importante poiché, sebbene sia basata su ragionamenti induttivi (e, quindi, porta ad una generalizzazione), pone immediatamente l’accento sul fatto che, per arrivare al WBO, è necessario gestire dei processi complessi.

Il più delle volte i protagonisti dei WBO, infatti, sono ex lavoratori di aziende con cui erano entrati in forte contrasto – dalle quali sono stati addirittura licenziati o, quantomeno, sottoposti a dequalificazione delle mansioni – e verso le quali potrebbero aver avviato azioni legali (vertenze), sindacali (accordi ma anche mobilitazione), istituzionali (tavoli di crisi), nonché fisiche (con occupazioni e proteste).

### Il WBO conflittuale

L’analisi dei casi ha portato ad individuare alcune condizioni tipo del WBO conflittuale, quello in cui oggetto del contendere è lo “stabilimento”, la singola realtà produttiva più o meno radicata nel territorio ma con forti reti locali tra fornitori e distributori (anche se non strettamente legato al mercato domestico).

È quanto accade, ad esempio, ai complessi produttivi che subiscono il passaggio di proprietà approdando all’acquisizione da parte di società multinazionali che, per scelte aziendali, decidono di cessare la produzione e, nel caso, di vendere in seguito allo smantellamento degli impianti, delle attrezzature, dei padiglioni, etc. ...

In Italia ci sono stati numerosi casi in cui, prima di approdare alla cooperativa, i lavoratori hanno vissuto mesi, se non anni, di annunci e contro-annunci che hanno ritardato e reso ancora più difficile il processo del WBO.

Da queste esperienze si apprende che il livello di conflitto sale anche perché si profila la volontà di salvaguardare quella realtà produttiva. L’occupazione della fabbrica, infatti, non è soltanto un sintomo del conflitto ma è anche la premessa affinché il complesso produttivo venga rivenduto alle migliori condizioni possibili.

#### *Il caso: Ideal Standard/Ideal Scala*

Il caso più noto di WBO conflittuale è, forse, quello dell’Ideal Standard, marchio molto forte nella produzione di sanitari, ceramiche, arredo bagno, con tre stabilimenti in tutta Italia<sup>27</sup>. La proprietà, ovvero il fondo statunitense Bain Capital, il 17 luglio 2013 ha comunicato la chiusura dello stabilimento, a partire dall’anno successivo, a causa dei costi fissi talmente alti da azzerare il margine sulla vendita del singolo articolo.

Si è parlato di vera e propria odissea, e così è stata considerata che si è parlato prima di spostare la produzione nello stabilimento bellunese; poi c’è stato l’annuncio della mobilità per tutti i lavoratori (gennaio 2014); poi la manifestazione di interesse di Bpi Italia-Gruppo Obiettivo Lavoro ovvero una proposta di ristrutturazione per individuare una soluzione nel mondo delle cooperative (aprile 2014); poi la riapertura della mobilità per 400 dipendenti (aprile 2014); poi l’accordo con il MISE per “il ritiro della procedura di mobilità, la disponibilità del governo ad attivare la cassa

<sup>27</sup> Altro caso peculiare di WBO conflittuale, è quello del Birra Messina/Birrificio Messina. Anche in questo caso lo stabilimento, di proprietà della famiglia Faranda, era stato ceduto alla Heineken. L’azienda olandese comunicò di voler chiudere l’impianto dopo un anno e nel 2007 annunciò la cessazione di tutte le attività.

Questo caso si contraddistingue per il forte radicamento sul territorio. I primi sostenitori sono stati, infatti, i soci della Fondazione di Comunità: semplici cittadini che hanno risposto all’appello contribuendo anche con piccole donazioni (i 15 soci hanno investito il proprio Tfr). Anche il mercato di consumo del prodotto è completamente locale.

Ulteriore elemento da evidenziare è l’alta specializzazione dei lavoratori coinvolti che non avrebbero potuto, senza riconvertire il proprio sapere, ricollocarsi in altro settore.

integrazione e il passaggio delle attività a una nuova gestione, che l'azienda si è impegnata a supportare nella fase di avvio" (maggio 2014) e che ha disatteso, non ritirando la procedura di mobilità e non permettendo l'avvio della cassa integrazione in deroga, condizione necessaria per la costituzione della *newcoop*.

Nel primo anno il conflitto con l'azienda è stato molto acceso: gli operai sono saliti sul tetto e hanno fatto lo sciopero della fame. La Filctem Cgil si è fatta parte attiva, anche nell'accordo siglato con il MISE.

La cooperativa è stata costituita il 18 luglio 2014 da 18 soci con il nome di Cooperativa Ideal Scala, con il contributo di Federcooperative e con il supporto tecnico di molti professionisti attivi sul territorio.

Il Comune di Zoppola ha, inoltre, sostenuto il primo progetto industriale.

La proposta, per rilevare la produzione, da parte della *newcoop* è stata in più riprese rifiutata dal Fondo Bain Capital. I soci della *newcoop* infatti hanno dovuto tenere alto il livello di conflitto sia con l'occupazione della fabbrica (per il possesso dei beni e degli strumenti) e sia sul versante legale per tutelare gli interessi dei lavoratori.

La *newcoop* Ideal Scala ha finalmente rilevato lo stabilimento nel febbraio 2015, a quasi due anni dall'annuncio di chiusura. L'accordo con Ideal Standard è triennale (rinnovabile) e prevede l'uso a titolo gratuito di una parte del fabbricato industriale e degli impianti, il diritto di precedenza nell'acquisto degli *asset* e l'utilizzo del marchio Senesi (una delle linee aziendali). Per la chiusura dell'accordo, del 4 febbraio, è stato determinante il MISE.

Dei 400 iniziali, la cooperativa è ripartita con 50 addetti.

Nel maggio 2016, finalmente, il piano industriale è stato definito: con obiettivi di sviluppo (nuove assunzioni); la sede (alle spalle del vecchio stabilimento); la produzione (prodotti per l'arredo d'interni ed esterni, arredo bagno e wellness realizzati in Dulver, materiale ottenuto con rocce sintetiche); la rete commerciale (sulla rete di distribuzione dei manufatti in Dulver); le partnership (con l'Università di Milano per le innovazioni di prodotto).

Il processo è iniziato a Luglio 2013 con la chiusura dello stabilimento e solo a Maggio 2016 è definito il piano industriale di rilancio – Durata del processo: quasi 3 anni.

## Il WBO negoziato

Per quanto riguarda i WBO negoziati, ovvero quelli che avvengono senza particolari conflitti, sono legati a vari fattori, importanti per comprendere le possibilità di successo del percorso.

L'analisi ha portato ad individuarne alcuni (anche se non tutti sono ricorrenti con la stessa intensità o con le stesse modalità).

Uno degli elementi che riduce la conflittualità tra *azienda target* e *newcoop*, forse il più sporadico, è quello in cui la crisi aziendale è legata a difficoltà personali del management o della proprietà oppure ad una cattiva gestione che non sia ascrivibile esclusivamente a speculazioni di vario tipo<sup>28</sup>.

Ancora, la conflittualità si riduce molto quando gli attori coinvolti facilitano, o quantomeno non ostacolano, il processo. Gli strumenti previsti dal quadro normativo (non soltanto le risorse finanziarie) rappresentano condizioni favorevoli, ad un WBO negoziato, quando anche la loro gestione è finalizzata alla conversione dell'impresa. Ad esempio, la valutazione del *business plan* proposto dalla *newcoop* deve basarsi su elementi sostanziali che tengono conto anche dell'impatto sociale del progetto e non solo della sua bancabilità.

Un altro fattore, il più rilevante, è dato dal contesto: il tessuto socio-produttivo, la presenza di network, la cultura cooperativa. Con presupposti di questo tipo, anche ha affrontato una prima fase di difficoltà (che è fisiologica alla crisi aziendale), il WBO non registra particolari criticità o quantomeno non resta incagliato in situazioni di conflitto.

*Il caso: Modelleria Quadrifoglio/D&C Modelleria*

---

<sup>28</sup> Uno di questi casi è quello della Zanardi/Cooperativa Lavoratori Zanardi, una legatoria d'arte. L'*azienda target* era entrata in crisi soprattutto a causa del suicidio di uno dei fratelli titolari della ditta. Ventiquattro dipendenti hanno investito la mobilità e la cassa integrazione. Al capitale sociale della *newcoop*; hanno partecipato anche Coopfond, CFI e la finanziaria regionale Veneto Sviluppo; Unipol Banca e Banca Etica hanno concesso piccole linee di finanziamento.

Modelleria Quadrifoglio Srl era considerata un'azienda storica per la progettazione e realizzazione di stampe per fonderie (in legno, resina, alluminio, ghisa e acciaio). Dopo alcuni passaggi di mano è passata ad un gruppo egiziano che aveva scelto un gruppo dirigente che, secondo quanto riportato dalla rivista Economia e società regionale di Ires Veneto, si era dimostrato disinteressato e incapace di gestire la piccola impresa che, tuttavia, non soffriva di un calo delle commesse.

Sin dalla prima fase della procedura concorsuale, i dipendenti, sostenuti dal sindacato (**Fillea-Cgil**) e da **Legacoop** Veneto, hanno iniziato a ragionare sulla fattibilità economica, finanziaria e produttiva di un'operazione di investimento che facesse ripartire la produzione.

Quando è intervenuta la dichiarazione di fallimento (20 maggio 2010) i lavoratori hanno deciso, in un primo momento, di accodarsi all'istanza di fallimento presentata da uno dei fornitori dell'*azienda target*.

Soltanto in seguito, dieci soci hanno costituito la *newcoop* D&C Modelleria (8 giugno) versando come capitale sociale l'anticipo della mobilità volontaria, pari a 300.000 euro, ex lege n. 223 del 1991.

Importo analogo è stato versato da Coopfond e CFI in qualità di soci finanziatori (ai quali viene riconosciuta una remunerazione del capitale investito "con tassi agevolati rispetto alle tradizionali fonti bancarie"). Inoltre quattro imprese cooperative di Legacoop Veneto che sono entrati come soci sovventori.

È risultato molto importante l'accordo siglato "al tavolo provinciale tra Assessorato al Lavoro della Provincia di Padova,

Curatela fallimentare, R.S.U., Fillea Cgil e Legacoop Veneto, infatti, stabiliva che per tutti gli ex dipendenti della Quadrifoglio Srl venisse richiesta la cassa integrazione straordinaria; contemporaneamente prevedeva la possibilità della messa in mobilità su base volontaria dei lavoratori stessi.[...] con la Cigs è stato possibile per un certo numero di lavoratori oramai prossimi alla fine della carriera lavorativa arrivare alla pensione attraverso l'utilizzo dell'ammortizzatore sociale; per gli altri, che rappresentavano la maggioranza, è stato possibile attraverso la mobilità volontaria chiudere definitivamente il rapporto di lavoro con la ditta fallita ed entrare senza problemi e da subito nella nuova cooperativa" (Legacoop Veneto, 2015).

Il 2 agosto, la *newcoop* ha formulato la proposta irrevocabile del contratto d'affitto con clausola di acquisto dopo dodici mesi (accettata dal curatore fallimentare) e, il giorno 6 la produzione è ripartita (seppure con qualche problema legato alle forniture).

Il 2010 si è chiuso in pareggio e già dall'anno successivo la *newcoop* ha registrato un piccolo utile (e ha chiuso positivamente anche i bilanci degli anni successivi).

**Il processo è iniziato a Maggio 2010 con la dichiarazione di fallimento e ad Agosto 2010 è ripartita la produzione—  
Durata del processo: circa 3 mesi.**

## I WBO e la programmazione regionale

I workers buyout restano tutt'oggi sostenuti da leggi nazionali (Marcora I e II, l. 223 del 1991, etc...) mentre le Regioni non hanno ancora messo a punto strumenti strutturati per sostenerne la realizzazione. Quindi, nonostante il contesto locale sia risultato determinante nei casi osservati, i governi regionali intervengono a margine del percorso già avviato.

Tuttavia, poiché in ragione del contesto normativo, i WBO in Italia si concretizzano solo tramite la **costituzione di cooperative** (di produzione e lavoro) che poi subentrano in vario modo (in genere, con un contratto di affitto dello stabilimento) all'attività di impresa svolta dall'azienda target, le misure a favore del sistema cooperativo, previste a livello regionale, potrebbero avere impatto anche sui WBO.

Ancora, le *newcoop* svolgono un'attività economica organizzata di produzione o di servizi e, quindi, *potrebbero* accedere ad incentivi e strumenti di sostegno per l'impresa e più in particolare per la piccola e media impresa (considerato che sono prevalentemente di piccole dimensioni).

Per quanto riguarda, invece, i Fondi SIE, sin dall'Accordo di Partenariato si è posto l'accento sulla opportunità di prevedere interventi a favore dei lavoratori nelle aziende in crisi (RA 8.6)<sup>29</sup>, anche in relazione

<sup>29</sup> Risultato Atteso 8.6 "Favorire la permanenza al lavoro e la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi", Obiettivo Tematico 8 "Promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori".

con le possibili azioni destinate alla PMI (RA 3.2)<sup>30</sup> e con il Fondo Europeo di adeguamento alla globalizzazione<sup>31</sup>.

È proprio all'interno del RA 8.6 che si trova il primo riferimento alla possibilità di avviare una impresa a partire da quella presso cui si lavora. L'azione in questione è la 8.6.2 che prevede testualmente "*percorsi di sostegno alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo (es: management buyout, azioni di accompagnamento allo spin off rivolte ai lavoratori coinvolti in situazioni di crisi)*" e che, tramite il RA 8.6, è "vincolata" al FSE tramite il raccordo con la priorità di investimento "*v) l'adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti*".

Alcune Regioni, nell'adozione dei PO FSE, hanno personalizzato l'approccio anche rafforzando l'integrazione con l'OT 3 e il PON Occupazione (relativamente gli interventi sui grandi gruppi industriali plurilocalizzati). Tuttavia, come si è detto, dall'analisi dei casi non è emerso alcun modello regionale per l'avvio e la realizzazione di WBO.

L'azione 8.6.2 non fa riferimento esplicito al *workers buyout*, bensì al *management buyout* che riguarda, per definizione, una operazione di acquisizione da parte di manager e non, più in generale, di lavoratori. Il secondo riferimento, l'accompagnamento allo spin off per i lavoratori delle aziende in crisi potrebbe invece rappresentare la condizione per la creazione di una impresa a partire da un'altra ad essa pre-esistente.

A grandi linee, scorrendo i POR FSE, si avverte forte l'esigenza di "limitare l'uso della cassa integrazione guadagni per facilitare la riallocazione dei lavoratori" e "rafforzare il legame tra le politiche del mercato del lavoro attive e passive" come richiesto dalla Raccomandazione n. 5 sul programma nazionale di riforma 2014 dell'Italia (2014/C 247/11). Il tema dell'outplacement e della ricollocazione dei lavoratori fuoriusciti dal mercato del lavoro è molto ricorrente e in qualche modo eclissa le azioni place-based volte a favorire l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità.

Le Regioni che hanno inserito l'obiettivo 8.6.2, nei propri PO, sono Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Liguria, Marche, Molise, Sardegna. Le medesime, ad eccezione di Abruzzo e Molise, hanno anche previsto, in via ipotetica, l'uso di strumenti finanziari per questo obiettivo.

L'unico riferimento espressamente riferito al *workers buyout* (rivolti a lavoratori coinvolti in situazioni di crisi) è contenuto del PO FSE Marche 2014-2020 che rappresenta anche l'unico caso di concessione di finanziamento a WBO (DD della P.F. Formazione e lavoro e coordinamento Presidi territoriali di formazione e lavoro N. 288/SIM DEL 02/08/2016).

---

<sup>30</sup> Risultato Atteso 3.2 "Sviluppo occupazionale e produttivo in aree territoriali colpite da crisi diffusa delle attività produttive", Obiettivo Tematico 3 "Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese, del settore agricolo e del settore della pesca e dell'acquacoltura".

<sup>31</sup> Il FEG ha lo scopo di fornire un aiuto mirato e limitato nel tempo ai lavoratori in esubero e ai lavoratori autonomi che abbiano cessato l'attività a causa della globalizzazione o del persistere della crisi finanziaria ed economica globale o di una nuova crisi, qualora ciò abbia un impatto negativo rilevante sull'economia locale, regionale o nazionale. È disciplinato dal REGOLAMENTO (UE) N. 1309/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO ed è gestito dal Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali.

*Il caso – Regione Marche: concessione di finanziamenti ai WBO*

Il Servizio attività produttive, lavoro, turismo, cultura e internazionalizzazione ha pubblicato di recente l'avviso per la creazione di impresa con espresso richiamo ai WBO.

La finalità dell'intervento, si legge, è "la concessione di incentivi a sostegno della creazione di nuove imprese (tra cui quelle nate da processi di workers buyout) e di Studi Professionali, Singoli e/o Associati e/o dei Liberi professionisti, aventi sede legale e/o sede operativa nel territorio della regione Marche".

I destinatari sono (oltre i disoccupati/lavoratori in mobilità) i "lavoratori dipendenti e lavoratori in cassa integrazione di aziende coinvolte in situazioni di crisi aziendale documentata dal ricorso agli ammortizzatori sociali (solo nel caso di interventi di workers buyout)" ed è richiesto, inoltre, che "le nuove realtà di cui sopra devono costituirsi successivamente alla data di pubblicazione dell'Avviso sul BURM al fine di assicurare il massimo effetto incentivante dell'intervento"<sup>32</sup>. Le nuove imprese costituite a seguito di processi di workers buyout possono avere come forma giuridica esclusivamente quella della cooperativa.

Le risorse da erogare sono state suddivise per provincia e per numero di WBO.

Provincia	Progetti WBO	Risorse (€)
Pesaro-Urbano	9	225.000
Ancona	14	350.000
Macerata	8	200.000
Fermo	4	100.000
Ascoli Piceno	5	125.000
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>1.000.000</b>

L'incentivo, destinato esclusivamente alle MPMI, può variare da un minimo di € 5.000,00 ad un massimo di € 25.000,00, per ciascun progetto ed è in regime *de minimis* (non deve superare i 200.000 euro nell'arco di tre esercizi finanziari).

Il contributo è erogato "a rimborso": le spese devono risultare sostenute e pagate nei 12 mesi successivi dalla data di approvazione dell'ammissione al finanziamento (l'erogazione dell'anticipo del 50%, invece, avviene dietro presentazione di apposita garanzia fideiussoria in favore della Regione Marche).

Il contributo si riferisce a:

- Affitto del ramo d'azienda nel caso di WBO
- coperte per il 100% dal FSE:
  - Spese per la fideiussione
  - Spese per consulenze tecniche (fiscale, gestionale e marketing)
  - Incentivi per nuove assunzioni di soggetti disoccupati con contratto a tempo determinato (12 o 24 mesi), indeterminato full o part-time.
- coperte per l'80% dal FSE:
  - Spese per frequenza attività formative collettive o individuali (mediante voucher formativi per corsi regionali)
- coperte per il 40% dal FESR:
  - Spese per l'acquisto o per i canoni di affitto di macchinari, arredi e attrezzature varie, autoveicoli di tipo tecnico o speciali ad uso esclusivo
  - Brevetti o licenze d'uso
  - Impianti o ristrutturazioni connesse agli impianti
  - Spese di costituzione (notaio e assicurazioni per rischi inerenti utilizzo risorse umane e strumentali come infortuni, incendio, furto, etc)
  - Beni di seconda mano.

<sup>32</sup> Il bando è disponibile al seguente link: [regione.marche.it/Regione-Utile/Lavoro-e-Formazione-Professionale/Bandi-difinanziamento?id\\_9081=260](http://regione.marche.it/Regione-Utile/Lavoro-e-Formazione-Professionale/Bandi-difinanziamento?id_9081=260)

## Il ruolo delle Regioni nei processi di WBO

Le Regioni partecipano ai WBO soprattutto sostenendo il sistema cooperativo.

Uno degli strumenti più importanti, il Fondo di rotazione per la promozione e lo sviluppo della cooperazione (Foncooper), istituito dalla Legge Marcora, può essere incrementato con fondi comunitari, statali e regionali.

Ed è, quindi, attraverso Foncooper che le Regioni possono concedere, alle cooperative che ne hanno i requisiti, finanziamenti agevolati per la realizzazione di progetti finalizzati<sup>33</sup>: a) alla realizzazione ed all'acquisto di impianti nei settori della produzione, della distribuzione, del turismo e dei servizi; e b) all'ammodernamento, potenziamento ed ampliamento (ad esempio ammodernamento dei mezzi di produzione e/o dei servizi tecnici, commerciali e amministrativi dell'impresa)<sup>34</sup>.

Dall'analisi *desk*, è emerso che la **Regione Piemonte** è quella che maggiormente si sta proiettando ad indirizzare in maniera strutturata il Foncooper verso la creazione di WBO.

Con Deliberazione n. 17-1183 del 16 marzo 2015, la Giunta Regionale ha stabilito i Criteri per la concessione dei finanziamenti a tasso agevolato alle società cooperative, già costituite, rientranti nei limiti dimensionali previsti per le PMI.

In vero, la Regione Piemonte non è l'unica che ha deliberato in tal senso<sup>35</sup>, tuttavia ciò che la distingue dalle altre è la nota di accompagnamento alla delibera, che si riporta per intero.

### *Il caso – Regione Piemonte: supporto al sistema cooperativistico e WBO*

*“Questa legge non è solo importante ai fini di incentivare sul territorio il consolidamento delle società cooperative, ma le risorse sono destinate anche alle società cooperative di nuova costituzione che intendono presentare domanda utilizzando lo strumento per la salvaguardia dell'occupazione e di promozione dell'imprenditorialità fra lavoratori coinvolti in processi di crisi aziendale.*

*Il fenomeno dei “workers buyout” (lavoratori che comprano la loro ex azienda e salvano l'occupazione), che si sta intensificando nella nostra Regione con richieste da parte di lavoratori coinvolti in crisi aziendali di capire come si può costituire una nuova realtà imprenditoriale dalle ceneri della precedente impresa.*

*È un'operazione che prevede prima l'affitto poi l'acquisto dell'azienda in crisi (o subito l'acquisto dell'azienda), da cui provengono i lavoratori, che costituiscono una società cooperativa per dare continuazione all'impresa da cui provengono.*

*Ogni operazione ha le sue caratteristiche, a volte viene finanziata con il TFR dei lavoratori, a volte con il TFR e l'aiuto di fondi regionali o statali (come quelli della l. 49/1985, e s.m.i, Titolo I).*

*Si è predisposto, con il coinvolgimento delle Centrali cooperative, un percorso di sostegno nei confronti dei lavoratori interessati, per spiegare loro cosa vuol dire essere soci e soci lavoratori di una cooperativa, spiegare le disposizioni della l. 142/2001 “Revisione della legislazione in materia cooperativistica, con particolare riferimento alla posizione del socio lavoratore” e per valutare il possibile apporto di capitale sociale anche da parte di soci sovventori che vogliono entrare nella Società cooperativa (eventuali ex datori di lavoro).*

*Workers buyout potrebbe diventare la soluzione perfetta per un problema che affligge il tessuto delle Pmi italiane: la successione e l'avvicendamento generazionale.*

*L'Unione Europea ci ha già dato l'allerta in merito al fatto che molte imprese rischiano di chiudere per raggiunti limiti di età degli imprenditori quando non ci sono figli che vogliono subentrare nella gestione dell'azienda.*

*L'intervento dei dipendenti, oltre a mettere a frutto esperienza maturata sul campo e salvare maestranze che altrimenti andrebbero perdute, costituirebbe forse la soluzione strategica migliore per la successione”.*

<sup>33</sup> I tassi agevolati sono espressi in percentuali di tasso di riferimento per i diversi settori più bassi di quelli medi (tutte le condizioni sono state rideterminate in seguito all'adozione del Regolamento (UE) n.651 del 17/6/2014).

<sup>34</sup> Una scheda informativa piuttosto esaustiva di Foncooper è disponibile al seguente link [https://bnl.it/SupportingFiles/scheda\\_prodotto\\_aggiornata\\_gennaio\\_2009.pdf](https://bnl.it/SupportingFiles/scheda_prodotto_aggiornata_gennaio_2009.pdf)

<sup>35</sup> L'adeguamento normativo, a cui sono stati chiamate molte istituzioni, è successivo al Regolamento (UE) N. 651/2014 della Commissione del 17 giugno 2014 che ha dichiarato alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno (in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato).

Un ulteriore meccanismo che pone le Regioni all'interno dei percorsi di WBO, sono gli intermediari per il sostegno al sistema cooperativo. Ad esempio, per valutazione tecnica delle richieste di finanziamento da parte di cooperative a valere sul Foncooper sono stati istituiti i "Comitati Foncooper" (Comitato Foncooper - Regione Marche, Comitato Foncooper/Regione Piemonte, etc..). Inoltre, Foncooper è stato affiancato da intermediari finanziari regionali.

La **Regione Piemonte**, ad esempio, ha affidato molte attività collegate all'erogazione delle somme Foncooper e soprattutto al loro rientro (compresa la gestione dei piani di ammortamento) a Finpiemonte S.p.A., l'Istituto Finanziario Regionale Piemontese detenuto dalla Regione stessa, dalle otto CCIAA provinciali, dal Comune di Torino, dal Comune di Asti e dalle Province di Asti e Cuneo.

Finpiemonte è una società finanziaria "a sostegno dello sviluppo, della ricerca e della competitività del territorio, ridefinendone la missione, quale qualificato organismo cui affidare le attività di natura finanziaria dirette all'attuazione del documento di programmazione economico-finanziaria regionale".

Caso diverso, se non opposto, è quello di **Veneto Sviluppo**, una società finanziaria in cui il capitale appartiene per il 51% alla **Regione Veneto** e la restante parte a dieci società collegate a nove gruppi bancari nazionali. Veneto Sviluppo gestisce, per conto della Regione, circa 700 milioni di euro di finanziamenti agevolati ovvero strumenti finanziari per le PMI; e interventi sul capitale di rischio delle PMI.

*"La Giunta regionale, tramite la Veneto Sviluppo S.p.A., interviene per favorire la nascita e lo sviluppo delle cooperative; a tal fine sostiene la ricapitalizzazione e i progetti di investimento in beni strumentali, materiali e immateriali, con particolare riguardo a quelli con contenuto innovativo finalizzati alla creazione di nuove imprese cooperative e allo sviluppo di quelle esistenti"* (Legge regionale 18 novembre 2005, n. 17).

Considerata anche l'attività di Veneto Sviluppo, il sistema regionale di sostegno alle cooperative, e di conseguenza anche alle *newcoop*, conta sui seguenti strumenti:

#### **1) Fondo di capitale di rischio destinato al mondo cooperativo**

Il Fondo, che opera a sportello e su richiesta delle cooperative, ha una disponibilità di 2,2 milioni di euro e consente a Veneto Sviluppo di entrare come socio sovventore o finanziatore per partecipazioni che variano da 150.000 euro a 200.000 euro (in applicazione della normativa in materia di aiuti di Stato "de minimis") ed in seguito all'aumento del capitale sociale.

La partecipazione può essere anche temporanea ma non può estendersi oltre 7 anni.

*"Le acquisizioni di partecipazioni azionarie da parte di Veneto Sviluppo, che svolgerà l'attività tipica di una merchant bank, sono effettuate a fronte di investimenti, proposti da piccole e medie imprese, costituite in forma di società cooperative per azioni. In conformità ad una consolidata prassi comunemente adottata dagli operatori di mercato, sono valutate proposte dalle imprese anche nella fase di "early stage", economicamente sane, patrimonialmente e finanziariamente equilibrate, guidate da un management capace, con una struttura organizzativa di elevata professionalità e, soprattutto, dotate di interessanti prospettive di sviluppo in termini di fatturato e di margini reddituali e con significative capacità di generare cash flow.*

*Il portafoglio delle partecipazioni, detenuto dalla finanziaria regionale, dovrà essere strutturato applicando opportuni criteri di diversificazione dei rischi.*

*Al fine di agevolare la fruizione delle agevolazioni non è stata prevista una particolare specializzazione per settori economici allo scopo di non introdurre elementi di rigidità nella determinazione delle operazioni da realizzare.*

*È ammessa la possibilità di realizzare investimenti in compartecipazione (operazioni in pool), al fine sia di consolidare le relazioni esistenti con altri soggetti investitori nel capitale delle società cooperative, sia di diversificare il rischio connesso alle operazioni (Regione Veneto).*

#### **2) Fondo di rotazione per la concessione di finanziamenti e per la ricapitalizzazione delle cooperative venete**

Il Fondo, istituito presso Veneto Sviluppo S.p.A, prevede agevolazioni finanziarie in conto interessi alle PMI che attuano processi di rafforzamento finanziario e patrimoniale, al fine del rinnovamento e dello sviluppo aziendali (realizzazione di progetti di investimento in beni strumentali, materiali e immateriali, finalizzati all'avvio di nuove imprese cooperative ed allo sviluppo di quelle esistenti).

### Analisi della coerenza del SF WBO con altre forme di intervento pubblico diretto ad operazioni di WBO

Il Fondo di rotazione proposto dalla Regione Campania a valere sul FSE si inserisce nel quadro normativo preesistente alla sua adozione, la matrice in tabella 18 propone una lettura delle categorie ascrivibili allo Strumento finanziario in oggetto e di quelle ascrivibili al fenomeno del *workers buy out* così come lo conosciamo a livello nazionale. In particolare, le categorie utilizzate per l'analisi di coerenza sono state relazionate alle dimensioni del valore aggiunto – massa critica, supporto e vantaggi – richiamati nell'introduzione del capitolo.

In particolare, l'analisi condotta dei WBO in Italia e del ruolo delle Regioni in tali operazioni (cfr. paragrafi precedenti) ha evidenziato come il sistema già istituito, che include forme di sussidiarietà verticale (StatoRegioni) e orizzontale (Stato-Intermediari pubblici e privati-Associazioni), sembra al momento quello più adeguato.

Per tale ragione, si propone una lettura congiunta dello Strumento finanziario programmato e delle disposizioni normative ascrivibili al più ampio fenomeno del WBO. In Tabella 19, sono stati evidenziati alcuni dei rapporti di dipendenza di questo SF con i presupposti più importanti del WBO, in altre parole l'implementazione del Fondo di rotazione ex DGR 353 sembra non poter prescindere dal quadro già delineatosi.

Di seguito sono sintetizzate le conclusioni relative all'analisi qualitativa del valore aggiunto, includendo l'analisi di coerenza nell'ambito del panorama italiano e le implicazioni con gli aiuti di Stato.

1. Per quanto concerne le possibili implicazioni del WBO fondo rotativo in materia di aiuti di Stato l'analisi condotta ha individuato ruolo delle Regioni nei WBO come sostegno alle società cooperative. Le Regioni che avevano introdotto regimi di agevolazioni per le società cooperative hanno dovuto adeguare le stesse al Regolamento (UE) N. 651/2014.  
Un prodotto finanziario impostato secondo le prassi nazionali e regionali – che sono il benchmark per lo Strumento finanziario in esame – non rappresenta un elemento di distorsione della concorrenza.
2. Per quanto riguarda il timore che questo tipo di Strumento sia stato già proposto – e vada a beneficio di soggetti che ne abbiano già fruito in passato – lo stesso può essere completamente escluso poiché la Regione Campania si trova per la prima volta a programmare un intervento dedicato ai workers buyout.
3. Lo Strumento Finanziario WBO può essere finalizzato anche a forme di prefinanziamento. Come è emerso dall'analisi dei casi, infatti, l'esperienza dei WBO beneficia di un mix di strumenti e, in particolare, per quanto riguarda la fase precedente l'avvio, di quanto disposto dalla legge 223/1991: la possibilità per i lavoratori in mobilità di richiedere anticipatamente l'intera somma a sostegno di iniziative di autoimpiego e autoimprenditorialità tra cui la costituzione di cooperativa. Lo Strumento Finanziario oggetto di valutazione è coerente con questo dispositivo nazionale poiché può prevedere meccanismi analoghi od anche rafforzarne l'applicazione a livello locale.
4. Per quanto riguarda le modalità di restituzione delle agevolazioni previste sul Fondo, sebbene lo stesso sia ancora da regolamentare, è possibile confermare che saranno adottati i tempi consentiti da Fondi simili o assimilabili, i quali prevedono almeno 7 anni per la restituzione.
5. Lo Strumento Finanziario proposto, sostenendo i lavoratori delle aziende in crisi, potrebbe non solo superare alcuni gap di mercato, con particolare riferimento all'accesso al credito, ma potrebbe anche conferire efficacia a dispositivi esistenti. Risulta molto rilevante, infatti, la possibilità, di cui al d.l. 145/2013, per i lavoratori delle aziende sottoposte a procedure concorsuali, di far valere il diritto di

UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA

prelazione, sul complesso di beni, se riuniti in cooperativa. Come più volte evidenziato, il fabbisogno finanziario delle proposte da sottoporre agli organi del fallimento è ingente e il Fondo di rotazione proposto può supportare la formulazione di proposte finanziariamente solide.

6. L'istituzione di un Fondo di rotazione regionale collegato al tema del WBO rappresenta un elemento di traino non solo per stimolare la domanda ma anche per far deflagare il potenziale regionale in termini capitale umano. L'attività svolta da Legacoop necessita di un sistema più robusto di accompagnamento di queste iniziative. Il Fondo regionale può sostenere la costruzione di saperi e attrarre expertise su questo fenomeno.

7. Lo strumento finanziario, infine, è di diretta applicazione dell'Obiettivo 8.6. e ne soddisfa la finalità. Nell'insieme emerge chiaramente che il WBO in Italia si sviluppa esclusivamente all'interno del sistema cooperativistico e che la partecipazione e le agevolazioni di CFI sono indispensabili per permettere ai lavoratori di avviare la newcoop e mettere su un vero e proprio piano industriale.

In tal contesto istituzionale, lo Strumento Finanziario regionale può risultare un valore aggiunto.

Tabella 19 - Valutazione multidimensionale dello Strumento Finanziario: analisi della dimensione qualitativa e verifica di coerenza con il framework sovraregionale

FONDO DI ROTAZIONE DGR 353/2016			FRAMEWORK DEL WORKERS BUY OUT IN ITALIA			
Dimensione qualitativa della valutazione dello Strumento Finanziario			Analisi di coerenza con le altre forme di intervento pubblico			
Categorie	Riscontro dall'analisi dei casi		Orientamenti politici e il quadro regolatorio (es. leggi che rafforzano l'obiettivo dello SF)	Interventi fiscali (es. trasferimenti statali; trasferimenti del sistema previdenziale)	Altri interventi pubblici (es. sovvenzioni; altri SF; attività provenienti da altri bilanci pubblici)	Supporto offerto dallo SM da altri Fondi di rotazione
Massa critica	Fornire un prodotto finanziario che colmi esattamente il divario di mercato senza distorcere la concorrenza;	SI Nessuna condizione ostativa		Il Regolamento (UE) N. 651/2014 che ha dichiarato alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno (in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato).		
	Sviluppare un nuovo tipo di prodotto finanziario attraverso la forma dello SF previsto che non sia stato fornito in precedenza (ad esempio, microcredito);	SI Lo Strumento finanziario non è stato mai adottato in precedenza.				
	Dare la preferenza ad uno SF che fornisca liquidità sotto forma di pre-finanziamento dell'investimento;	SI Lo Strumento finanziario necessita di maggiore definizione rispetto alla complementarietà con altre norme		A partire dalla L. 223/1991, art. 7, co. 5 "I lavoratori in mobilità [...] per intraprendere un'attività autonoma o per associarsi in cooperativa [...] possono ottenere la corresponsione anticipata dell'indennità [...]".		La normativa nazionale e in certi casi anche regionale sostengono finanziariamente il sistema cooperativistico.
	Dare la preferenza a un regime di restituzione a lungo termine;	SI Lo SF necessita di maggiore definizione rispetto alle modalità di restituzione			Il D.M. del 4/12/2014 del MISE ha previsto un Fondo agevolato che concedesse finanziamenti agevolati alle società cooperative (non in crisi, ndr) della durata di dieci anni.	A partire dalla L. 59/1992, art. 11, sono previsti fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione
	Superare un fallimento del mercato specifico (ad esempio, la capacità di prestito del settore finanziario, che dà preferenza a un gruppo specifico di regimi di sostegno);	Lo Strumento finanziario necessita di maggiore definizione rispetto alla intermediazione finanziaria del Fondo		Le società cooperative costituite da lavoratori dipendenti dell'impresa sottoposta a fallimento, concordato preventivo o amministrazione straordinaria, hanno diritto di prelazione per l'affitto o per l'acquisto di aziende, rami d'azienda o complessi di beni e contratti di imprese sottoposte (d.l.145/2013, art. 11)		Il sistema mutualistico e la normativa nazionale consentono al beneficiario di essere accompagnato e sostenuto (anche nelle operazioni di accesso al credito)
Supporto	Attrarre ulteriori fonti di esperienza e di know-how nel fornire supporto per i beneficiari finali	Lo Strumento finanziario necessita di maggiore definizione rispetto alla valutazione delle proposte di investimento				Il sistema mutualistico e la normativa nazionale consentono al beneficiario di essere accompagnato e sostenuto (anche nella fase di progettazione e di avvio)
Vantaggi	Il contributo dello SF alla implementazione degli obiettivi del PO FSE.	Lo Strumento finanziario istituisce il Fondo di rotazione a valere sul FSE per il perseguimento del RA 8.6		È possibile l'integrazione con l'OT 3 e il PON Occupazione		

## ANALISI QUANTITATIVA DEL VALORE AGGIUNTO

La peculiarità dello strumento WBO legata – anche – alla sua connotazione di “social inclusion lending” e gli aspetti complessi che discendono dall’analisi qualitativa del valore aggiunto fanno emergere come la dimensione finanziaria del Fondo rotativo WBO può determinare un *trade-off* tra la necessità di testare la validità dello strumento attraverso un rilevamento effettivo della domanda e la necessità di rendere attrattivo lo strumento stesso.

Lo Strumento finanziario in questione mira a coinvolgere ulteriori investitori, al fine di garantire un adeguato effetto leva che si consegue quando il rimborso dello strumento iniziale viene riutilizzato per un ulteriore sviluppo dello strumento stesso. L’effetto leva è maggiore quanto più è flessibile il Fondo (finanziamento in capitale di rischio e finanziamento in capitale di debito).

L’effetto leva, inoltre, cresce nella misura in cui aumenta l’apporto di fondi privati. Nel caso dello strumento WBO l’effetto leva è contenuto quando l’intervento pubblico è preponderante o addirittura esclusivo.

Nel caso in cui ci fosse il solo intervento pubblico avremmo un corrispondente effetto leva pari a 1. Peraltro, nel caso in cui l’erogazione del finanziamento fosse subordinata al conferimento da parte dei richiedenti di una quota di capitale proprio non inferiore al 25% dell’importo richiesto, e l’intervento pubblico, di conseguenza, si ragguagliasse al 75% avremo un effetto leva di 1,33 (dato dal seguente rapporto 1/0,75).

Indicatore	Unità di misura	Fondo	Categoria di regioni	Valore obiettivo (2024)
Finanziamenti attivati	Euro	FSE	Campania	1.333.333

## Lezioni apprese

Il ciclo di programmazione appena concluso (2007-2013) ha conosciuto una significativa diffusione del ricorso agli Strumenti di Ingegneria Finanziaria (SIF) in tutti i paesi destinatari delle risorse dei Fondi.

Sebbene le condizioni e le caratteristiche dei “mercati” regionali entro i quali l’azione strutturale ha utilizzato questi strumenti di finanziamento siano, di fatto, molto diverse sul piano dei destinatari finali, degli investimenti necessari e delle strutture amministrative e istituzionali implicate nell’attuazione e nella gestione, la verifica (seppur sommaria) di quanto è stato concretamente realizzato può fornire indicazioni utili per le valutazioni e le decisioni in corso e/o programmate per il periodo 2014-2020.

In primo luogo, benché il cofinanziamento pubblico del capitale (azionario) aziendale sia progressivamente cresciuto negli ultimi anni, gli “strumenti di capitale” sono stati impiegati meno frequentemente di altre forme di SIF all’interno dei programmi dei Fondi strutturali e l’investimento azionario ha occupato una fetta comparativamente inferiore degli SF cofinanziati nel periodo 2007-13.

Alla fine del 2012, nelle regioni dell’UE interessate agli interventi dei Fondi strutturali erano presenti “soltanto” 124 fondi con finanziamenti azionari e soltanto 2.024 destinatari finali avevano ricevuto sostegno mediante azioni su un totale di 158.520.

Il valore corrispondente è stato di 790 milioni di euro di investimenti, meno del 17% del totale per tutti i vari fondi. Tuttavia, l’investimento azionario medio (pari a circa 370.000€) è stato di molto superiore al prestito medio (all’incirca 52.000€).

In generale, si è cercato di utilizzare il finanziamento azionario per sostenere le imprese innovative e le “startup” con un ampio potenziale di crescita ma, anche, con un grado di incertezza piuttosto elevato e, di conseguenza, con un livello di rischio sicuramente maggiore (rispetto ad iniziative già consolidate e con un mercato quantificabile), in termini di redditività dell’investimento e di tempi necessari per la realizzazione e l’entrata a regime dei progetti.

Dal canto loro, i **prestiti** sono stati (e sono) lo strumento più ampiamente utilizzato dalle PMI per il finanziamento degli investimenti e, in questo quadro, l’erogazione di risorse (e garanzie accompagnatorie) da parte del settore pubblico per colmare un gap di mercato specifico è stata una scelta che si è andata consolidando nel tempo in diversi Stati membri. Questa tipologia di SF, infatti, viene utilizzata da diversi decenni in paesi come Austria, Germania, Finlandia e Svezia.

In questo quadro, anche il ricorso alla micro-finanza rappresenta una forma di Strumento Finanziario abbastanza diffusa, spesso finalizzata a incidere su quelle problematiche di “inclusione sociale” che con sempre maggiore frequenza hanno interessato alcune categorie di soggetti particolarmente esposti (disoccupati di lunga durata) e le aree più svantaggiate del territorio europeo.

Nell’ambito dei PO, gli SF che offrono finanziamenti mediante prestito sono stati cofinanziati nel corso di diversi periodi di programmazione.

Stando alla relazione di sintesi della Commissione per il 2013, il numero di prestiti offerti fino al termine del 2012, era pari a 38.501 (corrispondente al 47% del valore dei fondi dei programmi operativi impegnati). Sempre a fine 2012, inoltre, vi erano 351 fondi specifici (di prestito) sostenuti dai Fondi strutturali, con un valore medio del prestito accordato di poco superiore a €50.000.

Infine, i **fondi di garanzia** hanno fornito (e tipicamente forniscono) sostegno alle società che non sono in grado di ottenere finanziamenti, soprattutto di debito, in ragione della mancanza di garanzie reali.

Pertanto, soprattutto in quelle regioni in cui il sistema delle imprese è strutturalmente sottocapitalizzato e dove sussiste una rilevante **carezza di mezzi aziendali** (sia sul versante patrimoniale che su quello del capitale di esercizio), i **fondi di garanzia** (e quelli incrociati e di controgaranzia, che sostengono gli intermediari erogatori dei fondi di garanzia) **rappresentano una fonte di sostegno significativa per le aziende.**

Corrispondentemente, dal punto di vista del soggetto “finanziatore”, il vantaggio del ricorso (e del contributo) a questo tipo di SF sta nel fatto che i fondi di garanzia sono effettivamente attivati (e, dunque, le risorse impegnate sono concretamente erogate) solo quando sia stata commessa una delle forme previste di inadempienza a carico del prestito collegato. Alla fine del 2012, erano in essere 128 fondi (di garanzia) supportati da Fondi Strutturali.

Più in particolare, anche in Campania, nel ciclo di programmazione appena concluso (2007-2013) le Autorità di Gestione dei Fondi hanno concretamente sperimentato una serie di misure sostanzialmente “coerenti” con le finalità e le caratteristiche degli strumenti finanziari.

Ci si riferisce, nello specifico, all’esperienza del Fondo per il Microcredito, al Fondo di Garanzia per le PMI (DGR.52/2003), al Fondo di partecipazione JEREMIE, al Fondo JESSICA ed al Fondo regionale per lo Sviluppo a favore delle PMI (DGR.378/2013).

In particolare, per quanto concerne le imprese, la Regione Campania nel periodo di programmazione 2007-2013 ha istituito due fondi:

1. Fondo di Partecipazione JEREMIE (JEREMIE Holding Fund) Costituito il 1 dicembre 2008, con la sottoscrizione dell’accordo tra la Regione Campania e il FEI; il Fondo presenta una dotazione pari a 90 Meuro a valere sulla programmazione FESR 2007-2013, di cui 80 Meuro a valere sull’Asse II (Competitività degli insediamenti produttivi).
2. Fondo Regionale per lo Sviluppo a favore delle PMI con Decreto Dirigenziale n. 298 del 24/12/2013, (pubblicato sul BURC n. 1 del 07/01/2014) DG 02, che definisce la strategia di investimento e

pianificazione del Fondo. Il Decreto Dirigenziale citato istituisce l'accordo tra la Regione Campania e la società in house "Sviluppo Campania" e i compiti di gestione monitoraggio e controllo delle iniziative attivate dagli strumenti finanziari in attuazione della strategia individuata.

Il fondo Jeremie si è articolato in due strumenti:

- lo strumento JER 007/1 "Funded Risk Sharing Portfolio (FRSP) per le PMI" attuato dall'intermediario finanziario UniCredit-MCC,
- lo strumento JER 007/3 "FRSP per la Finanza Sociale" attuato dagli intermediari finanziari Banca Popolare Etica (BPE) e Banca Popolare di Sviluppo (BPS).

Le maggiori criticità legate a Jeremie sono in parte dovute alla tradizionale mancanza di propensione al rischio del sistema bancario italiano, riducendo l'accesso al credito per le operazioni che presentavano un alto rischio ma potenzialmente un alto grado di innovazione.

La costituzione di un Fondo Regionale con la società in *house* aveva probabilmente l'obiettivo di colmare questo gap che riduceva l'ingresso nel mercato di imprese interessate all'innovazione.

## Implementazione: Strategia proposta e risultati attesi

### Introduzione

L'analisi della strategia di investimento proposta ha l'obiettivo in base all'articolo 37 (2) (e) Regolamento (CE) 1303/2013 di evidenziare:

- L'esame delle opzioni per modalità di attuazione ai sensi dell'articolo 38;
- Prodotti finanziari adeguati ai bisogni del mercato;
- Destinatari finali.

Tali analisi è stata supportata, per la particolarità dello strumento WBO da un'indagine accurata delle esperienze WBO attivate in Campania.

Come è emerso dall'analisi dei fallimenti di mercato e delle condizioni subottimali, le operazioni di WBO comprendono sia la costituzione sia lo start-up sia il consolidamento attivando, in base alla Mappa concettuale di opzioni di finanziamento (fig. 13) i seguenti prodotti finanziari:

1. Fase di pre-costituzione della newcoop: Temporary management, Business Angels, Technology transfer;
2. Fase di costituzione della newcoop: Equity, Microcredito, Venture Capital; 3- Fase di start-up della newcoop: Equity, Prestiti e linee di credito, Venture Capital; 4- Fasi di consolidamento e sviluppo: Garanzia, prestiti e linee di credito.

La configurazione flessibile del fondo WBO risulta importante anche dall'indagine sulle operazioni WBO attivati in Campania, riportate nel paragrafo successivo.

Come è emerso dall'analisi del valore aggiunto, le operazioni di WBO non possono prescindere da un quadro istituzionale nazionale organizzato per supportare tali operazioni. In particolare, è emerso, data la peculiarità dello strumento WBO, l'importanza della *governance* al fine di garantire l'effetto network anche a supporto della configurazione flessibile dello strumento finanziario WBO.

L'analisi ha condotto alla definizione di tre opzioni:

1. Opzione con accordo CFI come intermediario finanziario istituzionale, che attiva anche la rete di supporto pre-finanziamento;
2. Opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria del Fondo con supporto regionale o di società in house per gli aspetti di istruttoria e valutazione e accompagnamento delle domande.
3. Opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria e tecnica del Fondo.

Le tre opzioni discendono dall'analisi dell'intero processo che contraddistingue la nascita e lo sviluppo di un'operazione WBO. In particolare tale analisi è stata supportata anche da evidenze provenienti dall'indagine condotta su un caso paradigmatico in Campania, selezionato tra i casi studio condotti e riportati nel paragrafo successivo. Le tre opzioni sono state relazionate ad un'analisi SWOT che ha evidenziato i fattori critici e le opportunità relative agli scenari proposti (Tabella 20, Tabella 21).

Tali analisi SWOT consente di collocare la strategia di investimento proposta secondo le reali esigenze del contesto, il quadro normativo di riferimento e i fattori di successo che contraddistinguono un'operazione di WBO provenienti dalla letteratura di riferimento.

## Lo stato dell'arte in Campania

In Campania il fenomeno del *workers buyout* si è manifestato in maniera piuttosto discontinua, con esperienze spot e isolate le une dalle altre. In altri termini è da addebitarsi allo spirito di iniziativa dei singoli piuttosto che a un sistema articolato e diffuso di cooperazione sociale e produttiva.

Uno dei casi più noti e di successo, il mobilificio Socam di Baronissi, risale a metà degli anni ottanta. La cooperativa, che conta oggi 15 addetti ed un fatturato annuo di 1.500.000 euro, è partecipata da CFI già dal 1986 (che non la classifica più come WBO ma come semplice partecipazione).

In sede di intervista è emerso che gli attuali soci della Socam sono i figli di quelli che all'epoca vollero il WBO e subentrarono all'attività di impresa della azienda target.

Guardando alle sole partecipazioni CFI, i WBO campani si concentrano nel settore manifatturiero. Si tratta di due aziende, la Italcables e la ScreenSud, entrambe nel settore dei semilavorati di acciaio ed entrambe nel napoletano.

“**WBO Italcables**” è forse il caso più recente di *workers buyout* realizzati in Campania: 50 dei 67 lavoratori dello stabilimento di Caivano della Italcables SpA hanno proceduto nella iniziativa di WBO dopo le alterne vicende della azienda target. Italcables SpA – ex Redaelli e poi nel gruppo Previdente, una multinazionale portoghese – era considerata una fra le “società leader nella produzione di fili, trecce e trefoli in acciaio ad alto contenuto di carbonio per cemento armato precompresso destinati alla produzione di elementi prefabbricati, viadotti, ponti, dighe, gallerie, tiranti geotecnici, infrastrutture per il settore ferroviario e per degassificatori”. Prima di entrare in crisi, lo stabilimento era arrivato a produrre oltre 50.000 tonnellate di prodotto finito (la metà dell'intero gruppo). Oggi WBO Italcables ha un patrimonio di 12.400.000 euro e un fatturato di 2.000.000 euro. L'azienda, che produce cavi per cemento armato, conta 57 addetti di 51 soci della cooperativa. Gli ordini provengono sia dal mercato interno che estero. Sul fronte approvvigionamento, la principale materia prima del processo produttivo materia è la vergella il cui acquisto assorbe molto circolante perché richiede acquisti pagati *cash*.

La **ScreenSud**, partecipata da CFI a partire dal 2013, produce reti in acciaio ad alta resistenza per vagliature industriali. L'azienda target era la Lafer srl, costituita nel 1979, considerata a suo tempo il “principale operatore in Italia nella realizzazione di reti di acciaio ad alta resistenza per vagliature industriali, ricambi utilizzati per le macchine adibite alla selezione dei minerali nell'industria estrattiva” e fatturava oltre il 50% sul mercato estero. Attualmente la Screensud ha un patrimonio di 500.000 euro e raggiunge un fatturato annuo di 1.000.0000 di euro. Si tratta di una piccola impresa con soli 12 addetti, tutti soci della cooperativa che hanno utilizzato per l'operazione WBO sia l'anticipo di mobilità che il Tfr. Il progetto cooperativo, si legge nelle delibere CFI, si basa sull'intervento di altri partner finanziari che possono consentire di raggiungere un “adeguato livello di capitalizzazione” e sulle lettere di interesse ricevute dai “clienti storici dell'impresa”. Dal 2015 Screensud è partecipata anche da Coopfond con una quota di 100.000 euro (risale al mese di marzo la delibera dell'intervento in partecipazione insieme a CFI e a Fondosviluppo). Negli atti di CFI si legge: “Oggi (novembre 2015, ndr) il progetto è entrato nella fase esecutiva, preliminare all'avvio della produzione, ipotizzata per gennaio. L'impresa si è infatti aggiudicata il ramo d'azienda ricorrendo al diritto di prelazione - un competitor si era infatti presentato all'asta ed aveva formalizzato una proposta di acquisto - e sta organizzando il trasferimento degli impianti nel nuovo sito produttivo. Per dare più capacità finanziaria al progetto e soprattutto per sostenere il capitale circolante iniziale, visto che i principali presupposti sono stati confermati, il CDA approva un finanziamento agevolato ex dm 04 12 2014”.

Oltre questi due casi, formalizzati dalla presenza dell'investitore istituzionale (CFI), ci sono altre due iniziative napoletane di WBO, piuttosto dissimili tra di loro, su cui non è stato possibile raccogliere informazioni sistematiche.

Una di queste è **Carovana Coop** che, nel mese di aprile 2015, ha rilevato l'ex Esplana Sud di Nola, una azienda di imballaggi per ortofrutta. La crisi era iniziata a partire dall'avvio della cassa integrazione per 120

operai e si è arrivati alla liquidazione. Si è trattato sin da subito di un WBO conflittuale: i lavoratori hanno occupato l'azienda per 5 mesi prima di passare all'autogestione. Il WBO è stato poi realizzato grazie all'investimento di 40 ex dipendenti che hanno impiegato il proprio trattamento di fine rapporto e l'indennizzo di mobilità.

In ultimo è stato registrato un WBO atipico quello della **Cooperativa Nuova Ossigeno Napoli** di Pozzuoli. L'azienda target aveva sedi operative in tutto il territorio nazionale; è stata leader nel settore dei gas tecnici e medicinali (sin dagli anni trenta del secolo scorso); ed è entrata in crisi dopo il 2000. Nel 2010 è arrivata la cassa integrazione per tutti i dipendenti e dopo è iniziata la chiusura delle varie sedi. Nel luglio 2013, periodo in cui la sede legale di Napoli era rimasta l'unica ancora operativa, scattò la Cigs per tutti. In quel periodo alcuni lavoratori iniziarono a prendere contatti con Legacoop per comprendere meglio i meccanismi della Legge Marcora. Il primo progetto fu di quello di comprare l'azienda che però si trovava ancora in fase di concordato (e quindi liquidabile a costi più elevati). Inoltre, la proprietà non dimostrava apertura verso l'ipotesi WBO. Non solo non aveva accolto prime proposte di acquisto, in una fase ancora informale, ma non dimostrava disponibilità a far entrare i lavoratori in mobilità in tempo per fruire dei benefici previsti dalla normativa allora vigente. Per questi motivi alcuni lavoratori iniziarono a scioperare, continuando a perseguire il progetto del WBO, e altri decisero per soluzioni individuali legate alla età di pensionamento o ad altre occasioni professionali. I promotori della cooperativa erano all'epoca 4 che di fatto, investendo il proprio Tfr e l'anticipazione della mobilità, hanno stimolato l'interesse attivo di altri 4 lavoratori. La Cooperativa Nuova Ossigeno Napoli attualmente gestisce, presso l'impianto realizzato nel Comune di Pozzuoli, "una *filling station*, una stazione di riempimento, per la vendita di gas compressi liquefatti e disciolti, da condizionare allo stato gassoso in recipienti mobili per il trasporto in bombole e di gas criogenici liquidi, in recipienti fissi (serbatoi criogenici), concessi in uso ai clienti". La clientela spazia e proviene dai settori agroalimentare, metallurgico, chimico-farmaceutico. L'investimento iniziale di 200.000 euro è stato possibile anche grazie all'intervento di CFI. L'attività produttiva è stata avviata a giugno 2014.

Allo stato attuale, nel territorio regionale altre realtà produttive e lavorative si stanno interessando alle possibilità del *workers buyout*.

Si sono già rivolti a Legacoop, in fase esplorativa, i lavoratori di una cartiera della provincia di Napoli e quelli di una impresa della componentistica industriale della provincia di Avellino.

Anche i soci della newcoop Italcables hanno ricevuto richiesta di fornire informazioni, in particolare da parte di lavoratori di un'industria dolciaria.

## Il processo del WBO a partire dal caso Italcables di Caivano

L'approfondimento del caso Italcables, già illustrato nelle pagine precedenti, ha permesso di ricostruire i passaggi fondamentali dei WBO (Tabella 20)<sup>36</sup>. La prima evidenza riguarda la durata di un WBO.

Come si è già osservato per il caso Ideal Standard, illustrato nelle pagine precedenti, l'intero arco di tempo che va dalla crisi dell'azienda target alla nascita nella newcoop supera i due anni. Il tempo cresce all'aumentare della conflittualità ovvero dipende dall'ostilità che si determina tra la proprietà dell'azienda in crisi e i suoi dipendenti.

Più in dettaglio, sono stati necessari 12 mesi per passare dalla "idea" del *workers buyout* alla costituzione della cooperativa (marzo 2014-aprile 2015). I lavoratori, come nella quasi totalità dei casi, si sono rivolti a

---

<sup>36</sup> I principali step sono stati ricostruiti attraverso l'intervista, gli atti di delibera del CFI ma anche attraverso altre notizie raccolte a mezzo web.

Legacoop per ottenere informazioni e per iniziare a comprendere come procedere e dopo un anno circa hanno sottoscritto l'atto notarile con cui davano vita alla cooperativa "WBO Italcables".

**Sono almeno tre i processi che si intrecciano con la nascita della nuova società (che continuerà l'attività di impresa dell'azienda target).**

Uno di questi processi è il **reperimento delle risorse finanziarie** (marzo 2014-marzo 2015). Naturalmente il fabbisogno finanziario perdura oltre il WBO.

È possibile identificare un primo passaggio, comune a molti casi, che coincide con le interlocuzioni iniziali tra i lavoratori e Legacoop (o altri esperti) per conoscere tutte le agevolazioni disponibili. Nel caso di Italcables ha avuto un ruolo importante, nello studio di fattibilità, e quindi anche nel reperimento di risorse, la consulenza, arrivata in maniera del tutto spontanea, da parte di un dottore commercialista.

La chiave di volta di questo processo è la raccolta del capitale sociale della newcoop. Non è sempre immediatamente evidente che ci sono delle discrasie in questa parte del processo. Il versamento del capitale sociale può avvenire dopo la costituzione della cooperativa ma deve essere precedente alla acquisizione della attività di impresa. Tuttavia, se la società cooperativa non risulta attiva può diventare complicato reperire le risorse finanziarie necessarie.

Il caso Italcables è emblematico da questo punto di vista. I lavoratori hanno utilizzato, per versare il capitale sociale, l'anticipazione della indennità di mobilità, così come previsto dall'art. 7, co. 5, della legge 223/1991. Di conseguenza, subito dopo aver costituito la cooperativa, ed entro il termine previsto, hanno inoltrato richiesta all'INPS di ricevere queste somme. Alcuni Uffici riceventi (di ciascuna richiesta individualmente presentata) hanno obiettato che la società non risultava ancora attiva e che non era possibile concedere l'anticipazione. Le lungaggini di questa interlocuzione ha quasi fatto scadere i termini previsti per ricevere il beneficio a dimostrazione del fatto che, in questo tipo di agevolazione, è necessario non solo prevedere le risorse finanziarie ma anche i meccanismi di funzionamento più idonei.

Relativamente alle risorse necessarie, il momento conclusivo è stato l'ingresso di CFI nel capitale sociale ovvero l'approvazione del progetto da parte del principale investitore istituzionale (secondo il dettato normativo della Legge Marcora). È prassi ormai consolidata che CFI prenda in esame il WBO dietro sollecitazione di Legacoop: non avendo un rapporto diretto con i territori, CFI si avvale delle partnership che esistono all'interno del sistema cooperativo (centrale cooperative, come Legacoop, che a loro volta sono in contatto con le associazioni di cooperative). Per Italcables, come è accaduto in molti altri WBO, l'ingresso di CFI si è accompagnato con quello di Coopfond (il fondo gestito da Legacoop). E' bene ricordare che sia Legacoop che CFI, anche in fase di valutazione tecnica, prendono in considerazione non soltanto gli aspetti formali ma anche sostanziali del progetto. Nel caso di Italcables, infatti, c'è stato un crescente interesse a partire dal primo incontro con il MiSE. Per questo motivo il sostegno finanziario, sebbene sia stato erogato dopo la nascita della newcoop, è stato concesso quando il WBO era ancora in gestazione. CFI e Legacoop hanno infatti adottato delle "predelibere" sulla base delle quali, successivamente, sono diventate soci della neocostituita cooperativa. Lo stesso dicasi di Banca Etica che ha dato il suo appoggio sin "da subito".

Un altro processo a sé stante, anche se dipendente dagli altri, è la **negoziazione con la proprietà** o con coloro **che sono incaricati di liquidare l'azienda e i suoi beni**. Nel caso Italcables il progetto di massima risale a quasi un anno prima della costituzione della newcoop (luglio 2014-luglio 2015). È stato il presupposto per ottenere l'appoggio morale del MiSE e per ottenere le pre-delibere di CFI e Coopfond che garantivano il proprio ingresso nella compagna societaria all'indomani della costituzione della cooperativa. Quel progetto di massima, una volta delineatosi, è approdato all'acquisto del ramo d'azienda. Dopo varie proposte sottoposte al Tribunale di Brescia (sede del concordato) finalmente i soci lavoratori si sono visti accogliere la proposta di affitto dello stabilimento con possibilità di riscatto alla fine di un triennio.

La **produzione in senso stretto** è un altro processo che influenza il WBO. Nel caso di Italcables l'interruzione della produzione è durata ben 34 mesi (gennaio 2013-novembre 2015), e questo ha influenzato il comportamento dei lavoratori da vari punti di vista. Ad esempio, lo stabilimento è stato occupato dopo

l'avvio della liquidazione. La ragione della occupazione non risiede solo nella protesta, ma anche nella scelta consapevole di salvaguardare il sito produttivo: i lavoratori immaginavano che uno stabilimento sorvegliato, risparmiato da furti e vandalismi, avrebbe potuto essere collocato più facilmente sul mercato e, soprattutto, speravano che fosse ceduto nella sua interezza – piuttosto che smantellato – e che riprendesse a funzionare. È proprio guardando al ciclo della produzione, inoltre, che si comprende l'importanza del **fattore tempo** nel WBO. A causa della prolungata interruzione, i soci della newcoop, possono trovarsi al di fuori del mercato. Per Italcables il problema non è stata la perdita di tutta la clientela: gran parte risultava ancora legata al brand di qualità di quello stabilimento. Il problema è stato quello delle certificazioni dei propri prodotti: trattandosi di semilavorati necessitano l'omologazione al mercato di sbocco. Quando la newcoop ha ripreso l'attività aveva ormai perso le omologazioni per il mercato italiano ed ha potuto collocare i prodotti solo su quello estero.

Tabella 20: Il percorso del workers buyout in Italcables: i principali step

<b>Anno 2013</b>	
Gennaio	-L'azienda target entra in concordato preventivo liquidatorio. -Tutte le attività di produzione sono sospese.
Giugno	-I lavoratori iniziano a protestare..
Settembre	-Viene dichiarato il concordato preventivo omologato.
<b>Anno 2014</b>	
Marzo-Aprile	-I lavoratori, in seguito ai primi contatti con Legacoop, iniziano a verificare le possibilità di sopravvivenza della impresa, "conti alla mano". -Alcuni lavoratori iniziano ad organizzarsi sotto forma di Comitato promotore.
Luglio	-Il Comitato promotore presenta un progetto di massima al MiSE.
<b>Anno 2015</b>	
Marzo	-CFI approva l'ingresso nel capitale di rischio nella costituenda cooperativa. - Il Comitato promotore della costituenda cooperativa sottopone una proposta vincolante al liquidatore.
Aprile	- 52 ex lavoratori della Italcables costituiscono la cooperativa "WBO Italcables" (2 soci usciranno prima di realizzare il WBO e un nuovo socio arriverà dopo l'acquisizione). - La cooperativa WBO Italcables inizia ad accreditarsi sul mercato riprendendo i rapporti con la clientela storica di Italcables SpA. Le Lettere di interesse dei potenziali clienti saranno presentate al Commissario giudiziale.
Maggio	I soci della cooperativa inoltrano richiesta di anticipazione della mobilità all'INPS.
Luglio	-La newcoop perfeziona l'acquisto del ramo d'azienda (con un piano di affitto triennale finalizzato all'acquisto). -Viene sottoscritto il Piano di sviluppo industriale.
Novembre	-Coopfond e Banca Etica decidono di sostenere il progetto. Coopfond partecipa con una quota di 500.000 euro. -CFI approva un finanziamento agevolato ex D.M. MiSE 4/12/2014 a favore di "WBO Italcables".

Oggi il WBO Italcables è una impresa viva. Impiega i 52 soci, più qualche dipendente e qualche decina di trasportatori. Gli ordinativi ci sono: dall'Italia e dall'estero. Di recente la newcoop si è aggiudicata una commessa piuttosto importante sul mercato americano: i lavori per il Bayonne Bridge. Il problema che si trova a fronteggiare è relativo alla gestione.

Nel caso di Italcables ci sono delle difficoltà critiche sul fronte approvvigionamento. Parliamo di semilavorati dell'acciaio dove la materia prima si paga cash. Parliamo d'industria pesante dove per raggiungere gli equilibri di gestione è necessario raggiungere elevati volumi di produzione. Una produzione a livelli ottimali, quindi, richiede grossi acquisti e, in base a quanto premesso, liquidità.

Un'azienda che viene da un WBO è una azienda che fatica come e più delle altre. In primo luogo i capitali investiti provengono da proprie risorse (mobilità, TFR, ..), pertanto il socio lavoratore dipende totalmente dal

successo del WBO. Inoltre il WBO ha nella sua storia il fallimento dell'azienda target e non gode di credito verso gli intermediari finanziari.

Nel caso di Italcables – oltre agli apporti in partecipazione di Coopfond e CFI; al capitale concesso da CFI; alle agevolazioni CFI per conto di MiSE; ai prestiti da parte di Banca Etica per l'avvio – c'è insufficienza di capitale circolante che risulta parzialmente soddisfatto da alcune linee di credito aperte da Banca Etica e da parte del Banco di Napoli come anticipo su fatture. Questa mancanza è tale da impedire di accettare tutti gli ordinativi che arrivano e rischia di riportare l'azienda nella crisi in cui versava precedentemente il WBO.

Se ne deduce, quindi, che il successo del WBO non può essere valutato solo rispetto alla sua realizzazione ma anche rispetto ai primi anni di gestione della newcoop, una volta ripartita la produzione.

Le statistiche disponibili raccontano di una discreta longevità dei WBO, quasi venti anni, risultato ascrivibile soprattutto al fatto che si tratta di società cooperative dove il fine mutualistico consente di mantenere un discreto equilibrio tra i soci e tra il doppio ruolo che essi rivestono: di imprenditori e di lavoratori.

Partendo dall'esperienza Italcables, insieme con altri casi utilizzati in questa indagine, è stata ricostruita la sequenza di eventi di cui è fatto un WBO, dei rischi e dei fattori di successo, senza tralasciare cosa c'è dopo il WBO: i problemi di gestione.

## Analisi SWOT e le tre opzioni della Strategia di Investimento

L'analisi SWOT sintetizza, in base al caso paradigmatico dell'Italcables a Caivano, gli elementi/fattori che possono influenzare il successo di un'iniziativa WBO e che quindi possono orientare la scelta dell'opzione di gestione e di costituzione del Fondo più adeguata.

Tabella 21: Il processo del workers buyout: fasi e SWOT Analysis

	FASE	Step	Forze (S)		Debolezze (W)	
			Opportunità (O)	Minacce (T)		
AZIENDA TARGET	A. Crisi di impresa	✓ Avvio di una procedura concorsuale	Alta specializzazione dei lavoratori	Età media dei lavoratori troppo alta (interessati al pensionamento)		
		✓ Annunci e contro-annunci da parte del vertice aziendale	Brand di qualità Attivazione ammortizzatori sociali		Speculazioni	
	B. Ristrutturazione aziendale	✓ Cambi al vertice	Commesse ancora attive	Management disinteressato		
✓ Annunci e contro-annunci ✓ Cessazione o cessione dell'attività di impresa		Attivazione ammortizzatori sociali	Speculazioni			
AZIENDA TARGET	Mobilitazione dei lavoratori	✓ Scioperi e altre azioni sindacali	Alta specializzazione dei lavoratori	Età media dei lavoratori troppo alta (interessati al pensionamento)		
		✓ Proposte di soluzione	Brand di qualità			
		✓ Ricerca acquirenti per lo stabilimento/il ramo	Rappresentanza sindacale di categoria	Competitor interessati allo smantellamento		
		✓ Proteste				
NEWCOOP	Fase di preparazione	✓ Un Gruppo di lavoratori inizia a prendere informazioni	Legacoop regionale Accompagnamento Consistenza del Business Plan	Difficoltà e mancanza di competenze		
		✓ Il Gruppo di lavoratori che costituisce il Comitato promotore della iniziativa		Mancanza di leadership		

**UFFICIO SPECIALE NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI  
REGIONE CAMPANIA**

	✓ <i>Il Comitato inizia ad informare e coinvolgere altri ex lavoratori</i>	Expertise sul territorio (professionisti, altre esperienze simili, coesione)	Selezione naturale dei lavoratori (autoesclusione di lavoratori non propensi al rischio o che iniziano a scegliere opzioni diverse)
<i>Fase di attivazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Ricerca di finanziatori</i></li> <li>✓ <i>Proposte informali alla proprietà</i></li> <li>✓ <i>Costituzione della cooperativa</i></li> <li>✓ <i>Capitalizzazione della cooperativa</i></li> <li>✓ <i>La newcoop sottopone la proposta di acquisto alla proprietà, al liquidatore o al commissario ...</i></li> </ul>	<p>Anticipazione della mobilità da parte di INPS ex lege 223/1991</p> <p>CFI Finanziatore istituzionale ex Legge Marcora I</p> <p>Coopfond (Fondo mutualistico di Legacoop)</p> <p>Diritto di prelazione dei lavoratori sull'acquisto ex d.l. 145/2013</p>	<p><b>FATTORE TEMPO</b></p> <p>La costituzione della cooperativa deve essere fatta nei tempi giusti per non perdere gli ammortizzatori sociali già beneficiati e per rientrare nel caso della anticipazione di mobilità</p> <p>Le proposte di acquisto o affitto potrebbero essere:</p> <p>- rifiutate (In genere la proposta prevede l'affitto con possibilità di riscatto).</p> <p>- competere all'asta con chi ha interesse ad impedire il WBO oppure speculare (un competitor)</p>
<i>Fase esecutiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>La newcoop si aggiudica il ramo d'azienda (oppure i beni strumentali)</i></li> <li>✓ <i>La newcoop organizza il trasferimento degli impianti nel nuovo sito produttivo</i></li> <li>✓ <i>La newcoop ricerca fonti per aumentare la propria capacità finanziaria</i></li> <li>✓ <i>La newcoop ricerca linee di finanziamento</i></li> <li>✓ <i>Preparazione di un Piano industriale</i></li> </ul>	<p>Collaborazione da parte di istituzioni locali per la ricerca di siti industriali</p> <p>Finanziamento agevolato gestito da CFI ex D.M. MiSE del 4/12/2014 -</p> <p>(Banca Etica può anticipare le somme dovute dal MiSE)</p> <p>Partnership CFI-Banca Etica</p>	<p><b>FATTORE TEMPO</b></p> <p>Potrebbe essere passato troppo tempo dalla interruzione della produzione da parte della azienda target con conseguente perdita di clienti, permessi, certificazioni, rapporti con fornitori.</p>
<i>Avvio della produzione</i>	✓ <i>Da questo momento la newcoop è una impresa come le altre ed affronta i rischi e le incertezze di mercato.</i>	<p>L'impresa può raggiungere subito il break even point (se la produzione non è rimasta ferma troppo a lungo)</p> <p>Agevolazioni rivolte al sistema di impresa cooperativo.</p>	<p>L'impresa può essersi allontanata dal mercato se la produzione è rimasta ferma troppo a lungo.</p> <p>Mancanza di risorse per la gestione dal primo anno in poi.</p>

Fonte: Elaborazione U.S. NVVIP

Dall'analisi SWOT emergono tre categorie di Fattori performanti secondo cui configurare la strategia di investimento in funzione delle opzioni di *governance* del Fondo rotativo:

1. L'accompagnamento è un fattore la cui performance è rilevante sia nella fase di precostituzione che nella fase di costituzione, start-up e consolidamento della New Coop

2. L'effetto network che garantisce l'efficacia dell'accompagnamento attraverso il coinvolgimento di più attori, sia in termini finanziari che di gestione;
3. L'Effetto leva è garantito sia dall'efficienza della rete istituita per le operazioni di WBO che dalla flessibilità dello strumento.

Nella tabella che segue le categorie dei fattori performanti sono messi in relazioni alle tre opzioni della strategia di investimento individuate.

Tabella 22: Le tre opzioni della Strategia di investimento – SF WBO

	Opzione con accordo CFI come intermediario finanziario istituzionale, che attiva anche la rete di supporto prefinanziamento	Opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria del Fondo con supporto regionale o di società in house per gli aspetti di istruttoria e valutazione e accompagnamento delle domande.	Opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria e tecnica del Fondo
<b>Fattori performanti</b>	<b>Capacità potenziale di incidere sui fattori performanti</b>		
Accompagnamento	Media	Media	Bassa
Effetto Network	Alta	Media	Bassa
Effetto Leva	Alta	Media	Bassa

La peculiarità dello strumento WBO legata anche alla sua connotazione di “social inclusion lending” e gli aspetti complessi che discendono dall’analisi qualitativa del valore aggiunto fanno emergere **come la dimensione finanziaria del fondo rotativo WBO può determinare un trade-off tra la necessità di testare la validità dello strumento attraverso un rilevamento effettivo della domanda e la necessità di rendere attrattivo lo strumento stesso.**

Considerando inoltre che la valutazione ex-ante consente durante qualsiasi fase del ciclo di vita dello Strumento Finanziario, di apportare modifiche in funzione delle mutate e, in questo caso, effettive condizioni di mercato, lo strumento WBO potrebbe essere integrato in un sistema di finanziamento agevolato per tutto il sistema cooperativistico in Campania, ripercorrendo gli obiettivi del MISE con il recente decreto del 2014. In questo modo, **l’integrazione dei fondi (FSE, FESR) potrebbe trovare una sua specifica attuazione.**

Nella logica, infine, dell’orientamento al risultato, sia gli indicatori di output che quelli di risultato hanno una duplice valenza. La prima riguarda il mantenimento dell’occupazione misurabile con il numero di lavoratori in crisi reintegrati nel mercato del lavoro in termini di output che agiscono sul risultato dell’occupazione. La seconda legata al volume di prestiti effettuati in termini di output che potrebbero agire sul risultato dell’effetto leva legato al miglioramento delle condizioni di accesso al credito.

## Considerazioni conclusive

### Executive Summary

La valutazione ex ante dello strumento Fondo rotativo cooperative WBO è stata sviluppata seguendo l'impostazione suggerita dalle linee guida *Ex-ante assessment methodology for financial instruments in the 2014-2020 programming period* (EC, 2014) e in particolare si è ritenuto assimilare tale strumento alla categoria di strumenti finanziari che le linee guida afferiscono alle aree di policy "social inclusion lending", in coerenza con l'obiettivo 8.6.2 "Percorsi di sostegno alla creazione di impresa e al lavoro autonomo (es: management buyout, azione di accompagnamento allo spin-off rivolte a lavoratori coinvolti in situazioni di crisi)" del POR FSE 2014-2020 Regione Campania.

La connotazione dello strumento WBO di social inclusion lending associata alla configurazione del WBO, il cui processo di attivazione segue un iter normato da diversi provvedimenti legislativi, ha richiesto una serie di approfondimenti per individuare gli aspetti salienti relativi ai due blocchi dell'analisi valutativa, quello del mercato in termini di evidenza del fallimento del mercato e di situazioni di investimento non ottimale, e il blocco dell'implementazione relativo alla Strategia di investimento proposta.

Gli approfondimenti condotti sul tipo di operazione WBO in relazione sia alla forma cooperativistica, che presuppone comunque un approccio mutualistico, sia alla struttura della governance con il coinvolgimento di diversi attori, hanno guidato l'impostazione della valutazione su metodi quali-quantitativi, supportate da analisi sul campo, al fine di fornire gli elementi utili a progettare una strategia di investimento adeguata alle esigenze/bisogni che un'operazione di WBO fa rilevare per il suo successo.

Per quanto concerne il **blocco del mercato**, l'analisi ha riguardato, attraverso un inquadramento socioeconomico del contesto regionale, **la domanda potenziale (lavoratori e aziende in crisi) e l'offerta in termini di accesso al credito e di strumenti agevolati attualmente a disposizione per questo tipo di operazioni.**

Dal lato la domanda, l'analisi ha rilevato, al 2015, che prendendo in considerazione i lavoratori cassaintegrati, nuovi disoccupati e soggetti in "mobilità" - beneficiari di forme, seppur diverse, di integrazione e di sostegno del reddito per effetto di "crisi aziendali" che li hanno espulsi, temporaneamente sospesi dal circuito produttivo o, comunque, improvvisamente esposti al rischio di perdita del lavoro - è possibile individuare un insieme decisamente ancora molto ampio di **soggetti (superiore alle 225.000 unità) che, almeno teoricamente, potrebbero essere interessati agli incentivi ed agli aiuti previsti con il Fondo Rotativo.**

Per quanto concerne le aziende in crisi, è emerso che l'Industria (Trasformazione industriale e Costruzioni) costituisce il segmento di attività economica maggiormente coinvolto dalla crisi e, di conseguenza, più marcatamente attraversato da processi profondi di ristrutturazione e riorganizzazione quando non di vera e propria interruzione del ciclo produttivo.

Tuttavia, se le causali legate a provvedimenti di "amministrazione straordinaria" e "fallimento" risultano una quota assolutamente modesta del totale, è da rilevare l'incidenza relativamente molto elevata dei processi di "crisi aziendale" che hanno colpito le imprese della CIGS (Cassa Integrata Guadagni Straordinaria) e, ancor di più, il ricorso a questa forma di integrazione salariale determinato dalla stipula di "contratti di solidarietà", vale a dire accordi che hanno per oggetto la diminuzione dell'orario di lavoro al fine di mantenere l'occupazione (contratti di solidarietà difensivi) e di evitare la riduzione del personale. In fondo, la scelta di conservare la forza lavoro (sostenendo fino a 36 mesi il reddito dei lavoratori in CIGS) corrisponde all'ipotesi che le difficoltà che l'azienda sta attraversando abbiano un carattere certamente severo ma transitorio e che l'impresa abbia i requisiti per mantenere, o possa realisticamente ripristinare in futuro, condizioni operative e di mercato tali da garantire una redditività positiva. Con riferimento agli ultimi due anni, il numero delle imprese con decreti di CIGS in scadenza è risultato inferiore a quello del solo 2013, raggiungendo, in totale, il valore relativamente contenuto di **754** aziende (per il 50% nella provincia di Napoli). Va sottolineato, al riguardo, che quest'aggregato costituisce soltanto

un'approssimazione (e certamente non "per eccesso") del complesso delle situazioni aziendali che potrebbero trovare uno sbocco nelle soluzioni offerte dallo Strumento Finanziario in esame.

Considerando, infine, soltanto le richieste di CIGS autorizzate in Campania, tra il 2011 e il 2015, ai diversi settori dell'Industria in senso stretto (dunque, al netto delle Costruzioni che, come si può verificare, hanno un peso comunque modesto), si ricava come alcune attività in particolare (Stampa e Editoria, Lavorazione dei minerali non metalliferi, Prodotti in metallo) rappresentino, soprattutto negli ultimi anni, una quota certamente significativa del totale (nel complesso superiore al 33%).

Per quanto concerne l'accesso al credito, nel 2015 la Regione Campania ha visto proseguire il graduale recupero dei prestiti bancari. **A dicembre 2015 l'incremento su base annua è stato dello 0,7%. Il risultato positivo risulta comunque fortemente influenzato dal peso negativo giocato dal comparto dell'Amministrazione Pubblica.** Con riferimento al totale delle imprese, l'incremento risulta infatti più marcato (+1,3% da -0,3% del dicembre 2014), trend che si conferma anche considerando le sole piccole imprese che a dicembre 2015 hanno per la prima volta dal 2012 registrato una variazione positiva dei crediti concessi. In effetti, facendo riferimento ai dati previsionali per il 2016, se il trend di crescita sembra ridursi per le imprese medie e grandi, le piccole sembrano confermare la tendenza al rialzo.

In base ai dati raccolti presso gli intermediari partecipanti alla Regional Bank Lending Survey (RBLS), nel corso del 2015 è proseguita la **ripresa della domanda di credito** delle imprese campane. Tale andamento ha caratterizzato in modo diffuso il sistema produttivo, sia tra le classi dimensionali sia tra i principali settori di attività, ad eccezione delle imprese di costruzioni che presentano una domanda ancora in calo. A sostenere le richieste di credito hanno contribuito principalmente le esigenze di finanziamento del capitale circolante e quelle relative a operazioni di ristrutturazione dei debiti, a cui si è accompagnata una lieve espansione della domanda finalizzata agli investimenti.

Il sistema Italiano delle garanzie è basato su due componenti: una pubblica, rappresentata in particolare dal Fondo di Garanzia per le PMI e una privata, costituita dai confidi. I due sistemi trovano una integrazione attraverso lo strumento della controgaranzia che il soggetto pubblico può fornire ai privati, e che è stato significativamente potenziato dal Governo ed ampiamente utilizzato negli ultimi anni caratterizzati dalla crisi economica. Sia per motivazioni pratiche (maggiore difficoltà di accesso al credito) che di struttura (il sistema dei confidi nasce spesso nell'ambito delle associazioni di categoria), sono in particolare le imprese di più ridotte dimensioni che fanno ricorso al supporto di questo strumento. Ciò viene evidenziato da come le piccole imprese assorbono più dei due terzi del totale delle garanzie concesse (75% e 74,5% rispettivamente nel 2013 e nel 2015 a livello nazionale e 72,9% e 71,8% negli stessi anni a livello regionale).

Mentre il credito bancario ha un obiettivo trasversale, nel senso che finanzia imprese e progetti di impresa valutando la rischiosità dell'iniziativa e la capacità di rimborso del finanziamento erogato, esistono altre misure di finanziamento, per lo più pubbliche, che hanno come finalità quella di favorire investimenti in particolari settori o funzioni aziendali, con anche un'ottica di creazione di benefici per la collettività (p.e. incrementare l'offerta di lavoro, rafforzare il tessuto produttivo, ecc.), oltre che del singolo progetto. Questi strumenti spesso integrano il finanziamento bancario, mentre a volte vanno a sopperire a carenze di risposte della finanza privata su specifiche tipologie di investimenti o di aziende.

Queste considerazioni risultano sicuramente rilevanti in quanto gli strumenti a supporto di operazioni di workers buyout (WBO), hanno un impatto diretto su tematiche di interesse collettivo e quanto mai attuale quali la salvaguardia di posti di lavoro e di imprese, evitando allo stesso tempo un impoverimento delle comunità locali.

**Facendo riferimento al database creato da Eurices e CFI nell'ambito del progetto di ricerca sul WBO in Italia svolto nel 2015; la percentuale delle operazioni di WBO che hanno avuto luogo in Campania tra il 2003 e il 2014, rispetto al totale delle operazioni avvenute in Italia e nel**

**Mezzogiorno nello stesso periodo è di 4,55% e del 19,05% rispettivamente.** Tenendo presente che alla fine del 2015, le cooperative attive nel Mezzogiorno rappresentavano il 46% del totale delle cooperative attive in Italia alla stessa data, possiamo ipotizzare, in maniera molto prudente, che le risorse disponibili vengano ripartite ugualmente tra la misura rivolta a tutto il territorio nazionale e quella indirizzata ai soli territori del Mezzogiorno. Utilizzando le percentuali di incidenza delle operazioni di WBO in Campania rispetto al totale di quelle realizzate in Italia e nel Mezzogiorno tra il 2003 e il 2014, possiamo stimare che i fondi messi a disposizione dal MISE, saranno disponibili per la Campania nella misura massima teorica di circa € 1.154.400.

**La configurazione del WBO nella forma cooperativistica inquadra l'analisi del gap della domanda e dell'offerta di finanziamento nell'ambito di una difficoltà di accesso al credito a causa di un'incompleta flessibilità di prodotti e servizi finanziari adatti alle esigenze dei WBO.** Nello stesso tempo la necessità di rispettare normative diverse, dalla costituzione della NewCoop attraverso l'assenso dell'anticipo della mobilità e del TFR da parte dell'INPS all'accordo con il curatore fallimentare, possono contribuire a rendere ancora più difficile l'accesso al credito per il rispetto di tempistiche differenti che possono allontanare la costituenda WBO dal ricollocamento nel mercato dell'impresa in crisi rilevata, con evidenti ricadute nella perdita di cashflow. Tali evidenze sono emerse dalle interviste effettuate agli attori rappresentativi del processo di attivazione e realizzazione del WBO in Italia (C.F.I. e Legacoop) e ad una WBO campana di recente costituzione.

Dalle interviste è emerso, accanto al **fattore tempo cruciale per il riposizionamento dell'azienda**, come la caratterizzazione del WBO che nasce da aziende in crisi, rende l'accesso al credito ancora più difficile soprattutto nella fase di maggior bisogno di cashflow per raggiungere il *breakeven point*.

**Accanto alla presenza di una domanda potenziale in Campania cospicua e alle condizioni del credito che generalmente, come è stato evidenziato nel capitolo precedente, presenta difficoltà di accesso per le imprese, le operazioni di WBO rappresentano comunque una realtà più complessa, confermata dall'istituzione ad hoc di regimi aiuto nell'ambito delle politiche nazionali di sviluppo economico.**

Il Fondo di rotazione proposto dalla Regione Campania a valere sul FSE si inserisce nel quadro normativo pre-esistente alla sua adozione, la correlazione tra le categorie ascrivibili allo Strumento finanziario in oggetto e di quelle ascrivibili al fenomeno del *workers buy out* così come lo conosciamo a livello nazionale ha evidenziato come il sistema già istituito, che include forme di sussidiarietà verticale (StatoRegioni) e orizzontale (Stato-Intermediari pubblici e privati-Associazioni), sembra al momento quello più adeguato.

In particolare, l'analisi condotta dei WBO in Italia e del ruolo delle Regioni in tali operazioni (cfr. paragrafi precedenti) ha condotto alle seguenti considerazioni:

1. Per quanto concerne le possibili implicazioni del WBO fondo rotativo in materia di aiuti di Stato l'analisi condotta ha individuato ruolo delle Regioni nei WBO come sostegno alle società cooperative. Le Regioni che avevano introdotto regimi di agevolazioni per le società cooperative hanno dovuto adeguare le stesse al Regolamento (UE) N. 651/2014. Un prodotto finanziario impostato secondo le prassi nazionali e regionali – che sono il benchmark per lo Strumento finanziario in esame – non rappresenta un elemento di distorsione della concorrenza.
2. Per quanto riguarda il timore che questo tipo di Strumento sia stato già proposto – e vada a beneficio di soggetti che ne abbiano già fruito in passato – lo stesso può essere completamente escluso poiché la Regione Campania si trova per la prima volta a programmare un intervento dedicato ai *workers buyout*.
3. Lo Strumento Finanziario WBO può essere finalizzato anche a forme di prefinanziamento. Come è emerso dall'analisi dei casi, infatti, l'esperienza dei WBO beneficia di un mix di strumenti e, in particolare, per quanto riguarda la fase precedente l'avvio, di quanto disposto dalla legge 223/1991: la possibilità per i lavoratori in mobilità di richiedere anticipatamente l'intera somma

a sostegno di iniziative di autoimpiego e autoimprenditorialità tra cui la costituzione di cooperativa. Lo Strumento Finanziario oggetto di valutazione è coerente con questo dispositivo nazionale poiché può prevedere meccanismi analoghi od anche rafforzarne l'applicazione a livello locale.

4. Per quanto riguarda le modalità di restituzione delle agevolazioni previste sul Fondo, sebbene lo stesso sia ancora da regolamentare, è possibile confermare che saranno adottati i tempi consentiti da Fondi simili o assimilabili, i quali prevedono almeno 7 anni per la restituzione.  
Allo stato attuale, in base alla Legge 49/85 (Legge Marcora I), CFI-Cooperazione Finanza Impresa Scpa e SOFICOOP sc, entrambe partecipate dal MISE, possono entrare come soci finanziatori nelle *newcoop*; ed in base alla Legge Marcora II possono concedere finanziamenti agevolati alle società cooperative nelle quali partecipano.  
È stato però con il decreto del Ministro dello sviluppo economico 4 dicembre 2014, che è stata introdotta la possibilità per l'investitore istituzionale di erogare finanziamenti, alle cooperative in cui è già socio, della durata di dieci anni. Il Fondo agevolato, istituito presso il MiSE, è gestito da CFI in convenzione con il MiSE, rappresenta una opportunità per tutte le società cooperative e viene assegnato tramite avviso pubblico.
5. Lo Strumento Finanziario proposto, sostenendo i lavoratori delle aziende in crisi, potrebbe non solo superare alcuni gap di mercato, con particolare riferimento all'accesso al credito, ma potrebbe anche conferire efficacia a dispositivi esistenti. Risulta molto rilevante, infatti, la possibilità, di cui al d.l. 145/2013, per i lavoratori delle aziende sottoposte a procedure concorsuali, di far valere il diritto di prelazione, sul complesso di beni, se riuniti in cooperativa. Come più volte evidenziato, il fabbisogno finanziario delle proposte da sottoporre agli organi del fallimento è ingente e il Fondo di rotazione proposto può supportare la formulazione di proposte finanziariamente solide.
6. L'istituzione di un Fondo di rotazione regionale collegato al tema del WBO rappresenta un elemento di traino non solo per stimolare la domanda ma anche per far deflagare il potenziale regionale in termini capitale umano. L'attività svolta da Legacoop necessita di un sistema più robusto di accompagnamento di queste iniziative. Il Fondo regionale può sostenere la costruzione di saperi e attrarre expertise su questo fenomeno.
7. Lo strumento finanziario, infine, è di diretta applicazione dell'Obiettivo 8.6. e ne soddisfa la finalità

L'analisi della strategia di investimento è stata supportata, per la particolarità dello strumento WBO da un'indagine accurata delle esperienze WBO attivate in Campania.

Come è emerso dall'analisi dei fallimenti di mercato e delle condizioni subottimali, le operazioni di WBO comprendono sia la costituzione sia lo start-up sia il consolidamento attivando, in base alla Mappa concettuale di opzioni di finanziamento i seguenti prodotti finanziari:

1. Fase di pre-costituzione della *newcoop*: Temporary management, Business Angels, Technology transfer;
2. Fase di costituzione della *newcoop*: Equity, Microcredito, Venture Capital; 3- Fase di start-up della *newcoop*: Equity, Prestiti e linee di credito, Venture Capital; 4- Fasi di consolidamento e sviluppo: Garanzia, prestiti e linee di credito.

Come è emerso dall'analisi del valore aggiunto, le operazioni di WBO non possono prescindere da un quadro istituzionale nazionale organizzato per supportare tali operazioni. In particolare, è emerso, data la peculiarità dello strumento WBO, l'importanza della *governance* al fine di garantire l'effetto *network* anche a supporto della configurazione flessibile dello strumento finanziario WBO.

L'analisi ha condotto alla definizione di tre opzioni:

1. Opzione con accordo CFI come intermediario finanziario istituzionale, che attiva anche la rete di supporto pre-finanziamento;
2. Opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria

del Fondo con supporto regionale o di società *in house* per gli aspetti di istruttoria e valutazione e accompagnamento delle domande.

3. Opzione con individuazione di un intermediario finanziario responsabile della gestione finanziaria e tecnica del Fondo.

Le tre opzioni sono state relazionate ad un'analisi SWOT che ha evidenziato i fattori critici e le opportunità relative agli scenari proposti. Tali analisi SWOT consente di collocare la strategia di investimento proposta secondo le reali esigenze del contesto, il quadro normativo di riferimento e i fattori di successo che contraddistinguono un'operazione di WBO provenienti dalla letteratura di riferimento.

Dall'analisi Swot emergono tre categorie di Fattori performanti secondo cui configurare la strategia di investimento in funzione delle opzioni di *governance* del Fondo rotativo:

1. **L'accompagnamento è un fattore la cui performance è rilevante** sia nella fase di pre-costituzione che nella fase di costituzione, start-up e consolidamento della New Coop;
2. **L'effetto network** che garantisce l'efficacia dell'accompagnamento attraverso il coinvolgimento di più attori, sia in termini finanziari che di gestione;
3. **L'effetto leva** è in funzione sia dall'efficienza della rete istituita per le operazioni di WBO che in funzione della flessibilità dello strumento.

La peculiarità dello strumento WBO legata anche alla sua connotazione di "social inclusion lending" e gli aspetti complessi che discendono dall'analisi qualitativa del valore aggiunto fanno emergere **come la dimensione finanziaria del fondo rotativo WBO può determinare un trade-off tra la necessità di testare la validità dello strumento attraverso un rilevamento effettivo della domanda e la necessità di rendere attrattivo lo strumento stesso.**

## Conclusioni

Dall'analisi documentale effettuata ma soprattutto dalle analisi di benchmark con le altre regioni e dall'analisi sul campo sono emersi i seguenti elementi determinanti per il successo dello strumento.

La domanda potenziale (aziende in crisi, lavoratori in cassa integrazione) non sempre si traduce in domanda reale di lavoratori che si mettono insieme in forma cooperativa per rilevare e rilanciare l'azienda in crisi, se non sensibilizzata e sostenuta: **è necessario evitare asimmetrie informative relative alla conoscenza dello strumento.**

*I lavoratori si trovano a correre un duplice rischio, nell'eventuale fallimento della cooperativa: oltre a perdere il posto di lavoro andrebbero incontro anche alla perdita dell'investimento iniziale dovendo contribuire al capitale sociale della NewCoop.*

La domanda potenziale non sempre si può tradurre in domanda reale anche per il fatto che **non tutte le imprese in crisi hanno spazio per uno sviluppo successivo.**

*La fase di accompagnamento diventa pertanto fondamentale per il successo della procedura di costituzione e finanziamento della NewCoop e per la corretta presentazione della domanda e del Business Plan. L'accompagnamento ai lavoratori che decidono di rilevare l'azienda in crisi nelle fasi che vanno dalla costituzione della cooperativa alla preparazione del Business Plan è un fattore chiave per il successo dell'iniziativa oltre all'accompagnamento nel primo anno di gestione.*

**Nella fase di accompagnamento è emerso quanto sia rilevante il ruolo delle associazioni di categoria** (Legacoop, Confcooperativa) per avviare e portare a termine il processo.

*Per quanto attiene l'efficacia e la sostenibilità delle operazioni WBO, il rapporto CECOP 2013 (The European Confederation of Cooperatives and worker-owned enterprises active in industries and services) sottolinea l'importanza del cosiddetto "effetto network" derivante dalla notevole esperienza nelle organizzazioni di categorie di affiancare i lavoratori nel processo di acquisizione. L'effetto network è il risultato del lavoro*

*congiunto delle federazioni cooperative nazionali e regionali, che forniscono consulenza e servizi di formazioni, con le società finanziarie del sistema cooperativo e banche cooperative.*

Relativamente alla scelta dell'intermediario finanziario, questo deve aver maturato esperienze di gestione di fondi per WBO.

*Il rapporto CECOP 2013 evidenzia come i fondi relativi allo strumento WBO nei Paesi dove è particolarmente attivo sono gestiti dalle federazioni di cooperative che forniscono, a parte il supporto finanziario, servizi di consulenza e di follow-up in diversi settori non solo WBO ma anche cooperative start-up e lo sviluppo delle imprese. CFI è infatti considerato un esempio virtuoso perché gestisce il fondo agevolato del MISE per il sistema delle cooperative tra cui anche il WBO. In questo modo è possibile attivare l'effetto network e garantire anche una certa flessibilità nella diversificazione delle tipologie di intervento favorendo anche l'ingresso di altri finanziatori garantendo la produzione di un adeguato effetto leva.*

I fondi simili gestiti a livello nazionale e di alcune regioni allargano l'obiettivo anche al **consolidamento di cooperative esistenti** (vedi Fondo CFI).

*Il sistema finanziario legato ad operazioni WBO non trova una specifica collocazione nell'ambito degli strumenti, previsti dai fondi strutturali, attivi e/o attivabili per le PMI, finalizzati a coniugare la crescita imprenditoriale/produttiva con la stabilizzazione e/o l'aumento dell'occupazione. In particolare, il processo di attivazione dello strumento WBO non parte da una configurazione costituita di impresa o di cooperativa ma da una situazione che comprende sia la costituzione sia lo start-up sia il consolidamento. Se consideriamo la mappa concettuale delle opzioni di finanziamento, in termini di prodotti finanziari, relativamente alla fase di sviluppo delle PMI (richiamata nelle Guidelines for SME Access to Finance Market Assessments –GAFMA – elaborate dall'European Investment Funds) si evince che il posizionamento di un WBO percorre almeno le tre fasi iniziali, richiedendo una flessibilità dei prodotti finanziari nelle varie fasi dello sviluppo.*

**L'effetto leva è maggiore** quanto più è flessibile il fondo (finanziamento in capitale di rischio e finanziamento in capitale di debito). Valori del fondo superiori a 1 milione di euro attualmente stanziato, ne favorirebbe l'attrattività, stimolando i migliori istituti finanziari a partecipare attivamente al fondo e a trovare partnership con altri operatori finanziari e/o con privati (*venture capital*).

*La peculiarità dello strumento WBO legata anche alla sua connotazione di "social inclusion lending" e gli aspetti complessi che discendono dall'analisi qualitativa del valore aggiunto fanno emergere come la dimensione finanziaria del fondo rotativo WBO può determinare un trade-off tra la necessità di testare la validità dello strumento attraverso un rilevamento effettivo della domanda e la necessità di rendere attrattivo lo strumento stesso.*

## Riferimenti Bibliografici

- D'Agostino, I. "Il Leverage buy out con focus sul workers buy out" (estratto del Lavoro di Ricerca)
- Lanzavecchia, A. (2016) "Il valore creato dai Workers buyout: la sopravvivenza dell'azienda", Lezione 35 in corso di finanza aziendale, Università di Padova
- Legacoop Veneto e Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare (2005) "Ripartire in cooperativa. Dall'impresa in crisi allo sviluppo imprenditoriale dei lavoratori. Breve guida per lavoratori che vogliono avere l'impresa nel loro futuro", in Pizzolato, M. (eds.) progetto "Azioni di sensibilizzazione e di informazione-formazione sulle misure di sostegno alle aggregazioni per lo sviluppo e la creazione di valore", ISBN 978-88-96049-71-6
- Provincia di Cremona (2009) "Protocollo per l'anticipazione sociale dell'indennità di cassa integrazione guadagni, ordinaria, straordinaria, in deroga e mobilità"
- Regione Emilia Romagna - Autorità di Gestione POR FESR e POR FSE 2014-2020, Diazi, M. (2016) "Workers buyout: Mestieri, Competenze, Lavoro. Storie di nuova cooperazione"
- Regione Emilia Romagna e AGCI-Associazione Generale Cooperative Italiane (2011) "La cooperazione come risposta alle crisi aziendali"
- Regione Veneto e Unioncamere Veneto (2014) "L'impresa si fa cooperativa. Storie di successo oltre la crisi", Documenti del seminario sui Workers Buy Out
- Vieta, M. (2015) "The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework", Euricse Working Papers, 78|15, ISSN 2281---8235
- Vieta, M., Depedri, S. (2015) "Le imprese recuperate in Italia" in "Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana", Terzo rapporto Euricse Italia Lavoro (2016) "Workers buyout: un fenomeno in crescita"
- Roncato V. (2011) "Le operazioni di Buy-out in Italia. Focus sul Workers buy-out come strumento per gestire la crisi", tesi di laurea in Amministrazione, Finanza e controllo
- European Commission (2014) Ex-ante assessment methodology for financial instruments in the 2014-2020 programming period

## Siti web istituzionali

[www.agci.it/](http://www.agci.it/) [www.bancaetica.it](http://www.bancaetica.it) [www.cfi.it](http://www.cfi.it) [www.confcooperative.it](http://www.confcooperative.it) [www.coopfond.it](http://www.coopfond.it) [www.euricse.eu](http://www.euricse.eu) [www.fedaiisf.it](http://www.fedaiisf.it)  
[www.filctemcgil.it](http://www.filctemcgil.it) [www.filleacgil.it](http://www.filleacgil.it) [www.finpiemonte.it](http://www.finpiemonte.it) [www.ista.it](http://www.ista.it) [www.italialavoro.it](http://www.italialavoro.it) [www.legacoop.it](http://www.legacoop.it)  
[www.legacoopferrara.it](http://www.legacoopferrara.it) [www.lombardia.confcooperative.it](http://www.lombardia.confcooperative.it) [www.mef.gov.it/](http://www.mef.gov.it/)  
[www.regione.emilia-romagna.it](http://www.regione.emilia-romagna.it) [www.regione.fvg.it](http://www.regione.fvg.it) [www.regione.marche.it](http://www.regione.marche.it) [www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it)  
[www.regione.vda.it](http://www.regione.vda.it) [www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it) [www.soficoop.it](http://www.soficoop.it) [www.venetosviluppo.it](http://www.venetosviluppo.it) [www.vita.it](http://www.vita.it)

## Siti web aziendali di WBO

<http://aico-plast-soc-coop.commerciointalia.it/> <http://materbi.com/partners/industria-plastica-toscana/>  
<http://socialpneus.it/it-it/home.aspx> <http://www.arbizzi.it/> <http://www.calcestruzziericina.it/>  
<http://www.centroolimpopalermo.it/chi-siamo.html> <http://www.edilecogreen.com/> <http://www.infissidesign.eu/>  
<http://www.lasiciliaweb.it/articolo/135511/sicilia/cesame-via-libera-alla-ristrutturazione> <http://www.lincoop.it/>  
<http://www.mancoop.eu/azienda.html>  
<http://www.mcmstetti.it/> <http://www.micronixnetwork.it/> <http://www.nemuslegno.it/> <http://www.nuovabulleri.com/>  
<http://www.oneovencoop.com> <http://www.raviplast.com/index.html> <http://www.rimaflow.it/>  
<http://www.solestech.it/default.asp?lng=IT> <http://www.sportarredo.it> <http://www.wboitalcables.it/>  
<https://idealscala.org/non-ci-arrendiamo/> [www.3ellen.it](http://www.3ellen.it) [www.alfa-eng.net](http://www.alfa-eng.net) [www.berti.it](http://www.berti.it) [www.casaitaliasoccoop.it](http://www.casaitaliasoccoop.it)  
[www.clzanardi.it](http://www.clzanardi.it) [www.cmt-mobilita.com](http://www.cmt-mobilita.com) [www.cmt-mobilita.com](http://www.cmt-mobilita.com) [www.decmodelleria.com](http://www.decmodelleria.com)  
[www.edizionimoderna.com](http://www.edizionimoderna.com)  
[www.failgroup.it](http://www.failgroup.it) [www.fenixpharma.it](http://www.fenixpharma.it) [www.gbmcoop.it/wp](http://www.gbmcoop.it/wp) [www.isolex.it](http://www.isolex.it) [www.italstick.com](http://www.italstick.com) [www.oraoffice.it](http://www.oraoffice.it)  
[www.pirinoli.it](http://www.pirinoli.it)  
[www.socam.it](http://www.socam.it)

## Rassegna Stampa

<http://247.libero.it/lfocus/14879077/0/nola-vertenza-esplana-gli-operai-formano-una-cooperativa/>  
[http://italiavoltapagina.corriere.it/14\\_maggio\\_02/quelle-40-aziende-rilevate-salvate-dipendenti-che-diventanopadroni-28fb31f0-d1cb-11e3-8ed3-fdcfbf1b09b2.shtml#](http://italiavoltapagina.corriere.it/14_maggio_02/quelle-40-aziende-rilevate-salvate-dipendenti-che-diventanopadroni-28fb31f0-d1cb-11e3-8ed3-fdcfbf1b09b2.shtml#)  
<http://www.dirittiglobali.it/2016/09/88335/> <http://www.estense.com/?p=493199>  
[http://www.farecooperativa.it/nuove\\_nate/ncs](http://www.farecooperativa.it/nuove_nate/ncs) <http://www.ferraraitalia.it/nasce-la-cooperativa-girasole-lavanderia-industriale-di-comacchio-64980.html> <http://www.coreonline.it/web/resistenze-2/la-via-italiana-alle-imprese-recuperate-dai-lavoratori/> <http://www.mysolutionpost.it/archivio/fisco-e-societ%C3%A0/2014/03/workers-buy-out.aspx>  
[http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-11-20/il-workers-buy-out-dipendentisalvano-azienda--142707.php?refresh\\_ce=1](http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-11-20/il-workers-buy-out-dipendentisalvano-azienda--142707.php?refresh_ce=1) <http://www.thenews.coop/97306/news/business/path-worker-buyouts-uk-need-marcora-law/> <http://LInformazione/Notizie-Quotidiano/wbo-ecco-le-cooperative-che-piaccono-ai-5-stelle> [http://www.lettera43.it/attualit/screensud-ad-acerra-gli-operai-si-comprano-l39azienda-fallita---lanotizia\\_43675243480.htm](http://www.lettera43.it/attualit/screensud-ad-acerra-gli-operai-si-comprano-l39azienda-fallita---lanotizia_43675243480.htm)  
<http://www.portalecreditori.it/procedura.php?id=166368>  
<http://www.sienafree.it/economia-e-finanza/264-economia-e-finanza/19296-cooprint-industria-grafica-linaugurazione-della-giovane-cooperativa-nata-per-volonta-dei-lavoratori-dell'ex-alsaba>  
<http://www.sienafree.it/sovicille/19296-cooprint-industria-grafica-linaugurazione-della-giovane-cooperativa-nata-pervolonta-dei-lavoratori-dell'ex-alsaba>  
<http://www.tvqui.it/news/archivio-2010/125632/Italtac--a-Soliera-la-cooperazione.html>  
<https://nolaviva.wordpress.com/tag/cooperativa-la-carovana/>  
<http://iltirreno.gelocal.it/empoli/cronaca/2012/08/15/news/la-coop-vetriere-empolesi-ha-spento-l-ultimo-forno-1.5552433>  
<http://iltirreno.gelocal.it/pistoia/cronaca/2013/11/02/news/micronix-cambia-pelle-e-torna-a-crescere-1.8040439>  
<http://www.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2014-03-10/i-lavoratori-rilevano-azienda-crisi-064441.shtml?uuid=ABDZGv1>  
<http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/07/18/ideal-standard-a-pordenone-operai-fondano-coop-per-continuareattivita/1065380/>  
<http://www.vanityfair.it/news/italia/15/02/15/azienda-crisi-acquistata-lavoratori-cooperativa>  
<http://nuovavenezia.gelocal.it/venezia/cronaca/2015/07/21/news/berti-cassa-integrazione-dal-10-agosto-1.11816396>  
<https://www.left.it/2015/10/06/occupare-le-fabbriche-in-italia-sono-gia-400-ecco-10-esempi/>  
<http://nuovavenezia.gelocal.it/venezia/cronaca/2015/11/12/news/berti-per-continuare-a-lavorare-22-dipendentidiventano-coop-1.12433321>  
[http://napoli.repubblica.it/cronaca/2015/12/03/news/la\\_fabbrica\\_chiude\\_gli\\_operai\\_la\\_riaprono-128688656/](http://napoli.repubblica.it/cronaca/2015/12/03/news/la_fabbrica_chiude_gli_operai_la_riaprono-128688656/)  
[http://napoli.repubblica.it/cronaca/2015/12/03/news/la\\_fabbrica\\_chiude\\_gli\\_operai\\_la\\_riaprono-128688656/](http://napoli.repubblica.it/cronaca/2015/12/03/news/la_fabbrica_chiude_gli_operai_la_riaprono-128688656/)  
<http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/02/09/workers-buyout-quando-i-lavoratori-recuperano-la-fabbrica-con-la-crisi-icasi-sono-aumentati-del-50/2435005/>  
<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-04-22/screensud-storia-riscatto-123754.shtml>  
<http://nuvola.corriere.it/2016/05/04/il-nuovo-veneto-dei-workers-buyout/>