

SCANDIANO

Riparte Gres-Lab Garantirà cinquanta posti di lavoro

— SCANDIANO —

SI STA lavorando sul progetto, che verrà comunicato in brevissimo tempo. Entro metà mese. Ha bisogno ancora di qualche giorno per essere chiaro il futuro di Gres-Lab, l'ex stabilimento Optima che dovrebbe occupare tutti i lavoratori. Una cinquantina.

Il primo di giugno la produzione doveva riprendere e tutto era pronto. La Lega cooperative, ha accolto nel suo seno il nuovo disegno societario, che trae fondamento proprio dalla volontà di una trentina di ex dipendenti di non arrendersi ed andare avanti, fondando una cooperativa pur di farlo, e rispondere ad un mercato non facile.

Lo stabilimento di via Padre Sacchi sta conoscendo uno degli ultimi passaggi, prima del rilancio che lo riporterà ad essere il leader del mercato.

«Faremo quello che sappiamo ben fare, le piastrelle di ceramica», aveva detto Antonio Caselli presentando il progetto della nuova cooperativa che rileva lo stabilimento dalla fase di concordato. Il permesso del Tribunale alla nuova proposta produttiva è arrivato qualche pomeriggio fa e i 50 ex operai, una trentina di soci della nuova cooperativa e gli altri dipendenti, adesso hanno nuove prospettive di lavoro.

La cooperativa lavorerà prodotti per conto di altri marchi, leader nel settore delle ceramiche. L'azienda ha potenzialità di avere almeno due forni e garantire una produzione di assoluta eccellenza.



NASCE LA COOPERATIVA GRESLAB



Lunedì 20 giugno 2011, alle ore 11:30, verrà presentata alle autorità, alle forze economiche e sociali e alla stampa la nuova cooperativa **Greslab**. Saranno presenti **Patrizio Bianchi**, assessore alla Scuola, Formazione professionale, Università e Lavoro della Regione Emilia-Romagna, **Alessio Mammi**, sindaco di Scandiano, **Paolo Cattabiani**, presidente di Legacoop Emilia Romagna, **Maurizio De Santis**, responsabile nazionale del Settore industriale dell'Ancpl-Legacoop, **Simona Caselli**, presidente di Legacoop Reggio Emilia, oltre ad **Antonio Caselli**, presidente della cooperativa, insieme a tutto il consiglio d'amministrazione. L'iniziativa si terrà presso la sede di Greslab, in **via Padre Sacchi 42 a Scandiano (RE)**.



Il progetto **Greslab Società Cooperativa** è un caso di "workers buyout" che prevede l'avvio di una nuova realtà imprenditoriale costituita da ex dipendenti di una società di capitali in liquidazione. Si tratta di un'industria ceramica nel Comune di Scandiano specializzata nel gres porcellanato smaltato di gamma medio-alta.



L'operazione riveste un ruolo essenziale per riqualificare all'interno del tessuto imprenditoriale reggiano oltre 40 lavoratori che da un anno e mezzo sono coinvolti dall'impiego massiccio di ammortizzatori sociali. Il progetto, curato e sostenuto da **Legacoop Reggio Emilia**, prevede a fianco dei soci lavoratori l'intervento come soci finanziatori di Coopfond, il fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo cooperativo di Legacoop, di CFI, investitore istituzionale partecipato dal Ministero dello Sviluppo Economico e Sviluppo Italia, e di tre società commerciali operanti nel settore: Powergres, Ceramiche Moma e XLStyle.

INVITO

Scandiano, 15 giugno 2011





LEGACOOP REGGIO EMILIA

COMUNICATO STAMPA

Nasce a Scandiano la nuova cooperativa Greslab

E' stata presentata oggi a Scandiano la nuova cooperativa Greslab, una realtà imprenditoriale che opera nel settore della ceramica, ed in particolare nella produzione di piastrelle in gres porcellanato smaltato per pavimenti. La nuova cooperativa ha preso in affitto, per poi acquisirlo, il ramo d'azienda produttivo di Optima Spa (Ex Ceramica Magica), impresa operante nel comprensorio ceramico reggiano sin dal 1983 andata in crisi e posta in liquidazione e concordato preventivo nell'estate del 2008. Il 27 maggio 2011 è stato stipulato il contratto di affitto del ramo d'azienda e dai primi di giugno è ripartita l'attività produttiva.

L'impegno dei soci cooperatori, rappresentati dagli ex dipendenti di Optima, è quello di investire all'interno della cooperativa tutto l'anticipo dell'indennità di mobilità, oltre a risorse personali, in un'operazione di cosiddetto "workers buyout". La costruzione del piano d'impresa è stata condotta dall'Ufficio Economico-Finanziario di Legacoop Reggio Emilia, in collaborazione con lo Studio Labanti Pasini, e vede il coinvolgimento di numerosi soggetti operanti all'interno del sistema cooperativo. Il progetto infatti, prevede l'intervento come soci finanziatori sia di Coopfond, il fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo cooperativo di Legacoop, sia di Cfi, investitore istituzionale partecipato dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Accanto ai soci lavoratori intervengono inoltre, come soci finanziatori, tre società commerciali (Powergres, Ceramiche Moma e XLStyle), che rappresentano nelle fasi iniziali di attività anche i principali clienti della cooperativa. Contestualmente sono stati deliberati da Ugf-Unipol Banca e Banca Etica due linee di finanziamento per consentire alla nuova cooperativa di disporre delle risorse necessarie allo start-up del progetto imprenditoriale, soprattutto in ottica di gestione del fabbisogno di capitale circolante. Le coperture a garanzia sono fornite da Cooperfidi Italia. Nella definizione degli accordi finanziari ha fornito la propria preziosa collaborazione il Cefs, consorzio finanziario nazionale di Legacoop. Tutta l'operazione riveste un ruolo essenziale per riqualificare all'interno del tessuto imprenditoriale reggiano oltre 40 persone che da un anno e mezzo sono coinvolte dall'impiego massiccio di ammortizzatori sociali. Con il sindacato è stato raggiunto un accordo che definisce in modo puntuale l'impiego delle singole persone.

Il piano, nonostante coinvolga uno dei settori maggiormente esposti alla crisi economica che ha interessato i mercati di tutto il mondo, è frutto di un'attenta analisi delle criticità che hanno condotto il settore ceramico in profonda sofferenza e propone nuove risposte di natura strategica, organizzativa ed imprenditoriale ad un comparto che, così come strutturato, vedeva progressivamente ridursi i propri margini di sviluppo e consolidamento.

"L'idea imprenditoriale – spiega il presidente di Greslab Antonio Caselli – nata dall'esperienza di diversi soggetti operanti sia in ambito strettamente produttivo (i soci lavoratori) che commerciale (i soci finanziatori), è incentrata su alcuni punti cardine: la vocazione esclusivamente produttiva dell'impresa, la specializzazione della produzione, l'obiettivo di essere cost-leader nel proprio segmento produttivo, l'investimento nella formazione del personale, la marcata propensione a innovare, a sviluppare i settori della ricerca/sviluppo e a focalizzarsi sulla qualità del Made in Italy. La forma cooperativa ha aggiunto un rinnovato entusiasmo che riteniamo molto positivo."

"La nuova realtà – aggiunge la presidente di Legacoop Reggio Emilia Simona Caselli – permetterà al sistema cooperativo reggiano di essere presente all'interno del settore ceramico, in cui non esistono esperienze simili sul territorio, con la possibilità di sfruttare le sinergie derivanti dalle proficue collaborazioni con altri soggetti del sistema cooperativo. L'autorevolezza dei soggetti coinvolti e la costanza con cui i soci lavoratori hanno portato avanti in questi mesi il proprio progetto imprenditoriale nonostante il susseguirsi di molteplici problematiche, testimoniano la ferma volontà di creare un esempio concreto di applicazione del modello cooperativo in un settore in cui tale formula societaria ha tardato a manifestarsi nel territorio reggiano. La nascita di questa cooperativa è per Legacoop un motivo di grande orgoglio, e testimonia l'importanza della cooperazione sul territorio, anche nei momenti difficili dal punto di vista economico e sociale. E specialmente fa piacere che attraverso una cooperativa 40 lavoratori possano guardare con meno preoccupazioni al futuro".

Scandiano, 20 giugno 2011

LINKIESTA

Dossier

[Grecia](#) ~ [Napoli](#) ~ [Riforma fiscale, si o no?](#) ~ [Pontida](#) ~
[La Rete cambia la politica italiana](#)

NEWS

Storie finite bene, quando i lavoratori si salvano comprando la fabbrica

ANTONIO SGOBBA

Tecnicamente si chiama workers buy out. In pratica si tratta dell'acquisto dell'azienda da parte dei lavoratori. La prima, nel 1994, fu l'industria plastica Toscana di Scarperia, in provincia di Firenze. Ora il fenomeno si sta allargando e c'è un fondo apposta per queste iniziative.

[Share](#)



30 giugno 2011 - 11:31

[ECONOMIA](#)

Fino a poco tempo fa si chiamava Ceramica Magica. Aveva 160 dipendenti e clienti americani. L'azienda era lì, a Scandiano, provincia di Reggio Emilia, dagli anni Sessanta. Una delle tante fabbriche del distretto della piastrella che ruota attorno a Sassuolo. Nel 2006 il mercato americano entra in crisi, i clienti spariscono, la magia finisce. «Le cose iniziano ad andar male anche per noi – racconta l'ex direttore tecnico Antonio Caselli – nel maggio 2008 siamo entrati in concordato e poi in liquidazione. Poi

la proprietà ha venduto il marchio e nel marzo 2010 abbiamo dovuto fermare gli stabilimenti». A questo punto, però, i dipendenti non rimangono a guardare. Operai, impiegati e dirigenti impegnano le loro indennità e i tfr – praticamente tutto quello che hanno – e decidono di dare vita a una cooperativa che rilevi la fabbrica. Da giugno 2011 sono ripartiti con un nuovo nome, Greslab, e i lavoratori da dipendenti sono diventati proprietari.

Tecnicamente si chiama *workers buy out (wbo)*. E quello della Greslab di Scandiano è solo il caso più recente. In pratica si tratta dell'acquisto dell'azienda da parte dei lavoratori. Negli Stati Uniti è una procedura frequente, anche grazie all'intervento dei fondi pensione. In Italia è ancora poco usata – da noi di solito si fa ricorso al *buy out* quando ci sono problemi di ricambio generazionale, casi in cui l'imprenditore è il proprietario di un'azienda sana, ma vuole lasciare e non ha "eredi" disposti a impegnarsi. Ora la tendenza sembra essere cambiata: basta guardare i numeri di Coopfond, il fondo delle cooperative. Dal 1994 al 2007 le operazioni di questo tipo in cui è intervenuto il fondo sono state 14, circa una all'anno; dal 2008 ad oggi sono già 19, di cui 6 già avviate e 13 in corso. Totale: 400 posti di lavoro salvati.

«Quando ci siamo fermati non c'erano proposte serie per far ripartire lo stabilimento – ricorda Antonio Caselli, che oggi è diventato il presidente della cooperativa – ma noi avevamo capito che si poteva fare una fabbrica che producesse e basta, anche senza marchio». Così, ai soci lavoratori che hanno messo i soldi di tasca propria, si sono aggiunti come soci finanziatori i fondi di Legacoop e tre società commerciali del distretto di Sassuolo, che da sole garantiscono il 60% della produzione. La strategia è quella della specializzazione: «Il distretto di Sassuolo ha sofferto moltissimo, produceva 600 milioni di metri quadrati di piastrelle, adesso sono quasi la metà: 350. Moltissimi forni hanno chiuso. Ma quello che è entrato in difficoltà è il sistema tradizionale, quello padronale dove ogni azienda gestiva tutte le fasi. Noi invece mettiamo a disposizione i know how produttivi, ma le reti di distribuzione e commercializzazioni non sono nostre». Così è arrivata la via d'uscita: «Abbiamo prodotto da subito i materiali che producevamo anche in passato – continua Caselli – l'obiettivo è quello di fatturare 12 milioni di euro nel 2012 e di tornare agli stipendi pre-crisi. Noi dirigenti ci siamo autoridotti il salario del 15%, tutti insieme abbiamo deciso che il 20% dello stipendio fosse variabile, legato agli utili che raccoglieremo a fine anno. Se le cose andranno bene potremo assumere anche altro personale, ora siamo in 30 ma in un anno dovremmo arrivare a 45 lavoratori».

Ma di che cosa c'è bisogno perché il *workers buy out* funzioni? «Se si fa solo per disperazione, non basta. Certo, ci vuole la volontà di salvare il posto ma anche tanta voglia di costruire, di stare sul mercato», spiega Aldo Soldi, direttore generale di Coopfond. I requisiti richiesti per sostenere un progetto del genere sono stringenti: «Bisogna prima risolvere il rapporto con la proprietà e chi curava il fallimento, raggiungere poi un accordo coi sindacati e, nel frattempo, aver tenuto un buon rapporto coi fornitori», dice Soldi. Se manca qualcosa, l'impresa diventa complicata: «Mica tutte le operazioni vanno a finir bene – continua Soldi – non dimentichiamo che si tratta di attività che sono fallite, non è che partono sulle ali del successo, anzi». Se si superano le difficoltà, invece, gli obiettivi raggiunti sono importanti: «Così si sono salvati mestieri che rischiavano di scomparire, vere e proprie eccellenze del made in Italy», sottolinea il manager.

È il caso di Art Lining, azienda che produce gli interni per cravatte di alta moda. Da Ferragamo a Hugo Boss, per capirci. Qualcosa che difficilmente potrebbe soffrire la concorrenza cinese. Eppure, investimenti avventati della vecchia proprietà l'avevano portata alla chiusura. «Ci avevano dato per morti, ora stiamo riconquistando la fiducia passo dopo passo», dice il presidente Roberto Ferrari. Dei 40 dipendenti della fabbrica, undici non si danno per vinti. «In tre mesi – continua – abbiamo deciso di metterci in gioco. Ognuno di noi ha investito 10mila euro, di cui 6mila dalla mobilità».

Così sono ripartiti, anche loro con una riduzione rispetto alla vecchia attività, esternalizzando ad esempio la produzione della stoffa: «Ora ci limitiamo a tagliarla e confezionarla, ma il lavoro è in crescita e andiamo avanti, un passo dopo l'altro», spiega Ferrari. «Riuscire a salvare le straordinarie competenze di questi lavoratori vuol dire fare un intervento a beneficio della collettività», afferma Soldi. Altrimenti il rischio è quello di perdere definitivamente queste professionalità, è quello che sarebbe capitato a Empoli se la locale Vetreria non fosse ripartita proprio lo scorso aprile. Qui i dipendenti prima di avviare il wbo hanno fatto una selezione interna, individuando i più motivati. I risultati si sono visti subito.

Uno dei problemi delle Vetriere Empolesi era un assenteismo molto alto, sei mesi dopo la trasformazione in cooperativa il tasso è crollato: le assenze che prima si registravano in un giorno adesso si verificano in un mese. Così, ancor prima di chiedere i finanziamenti, sono partiti e per sei mesi hanno testato il mercato, per capire se c'era lo spazio per l'attività e per il prodotto cui stavano pensando. La risposta è stata positiva. «Loro fanno il vetro soffiato, un mestiere raro – dice Soldi - appena messa in piedi la cooperativa si sono subito posti l'obiettivo di aprire una scuola di formazione dove si formino giovani».

L'elenco di lavoratori che salvano l'azienda potrebbe continuare ancora con la modelleria D&C di Vigodarzere, nella pianura padovana, tornata a produrre stampi per le fonderie; o la tipografia senese Cooprint che ha ripreso a fare stampe artistiche e manuali, per limitarsi ai casi più recenti. Per arrivare fino ai pionieri del settore: l'industria plastica Toscana di Scarperia, in provincia di Firenze. Loro, nel 1994, furono i primi a mettersi insieme per comprarsi l'azienda. Allora producevano sacchetti e pellicole per il pane, oggi si preparano a realizzare shopper biodegradabili con macchinari nuovi di zecca.

Parole chiave: [ceramica magica](#) + [coopfond](#) + [crisi](#) + [lavoratori](#) + [workers buy out](#)

[Share](#)



>

Con la consulenza finanziaria di CCFS nasce Greslab, nuova cooperativa che opera nel settore ceramico

21/06/2011

Con la consulenza finanziaria di CCFS nasce Greslab, nuova cooperativa che opera nel settore ceramico



Si è tenuta ieri, lunedì 20 giugno 2011, l'inaugurazione della nuova cooperativa Greslab.

Per più di un anno il Consorzio ha supportato la nascita di questa nuova realtà cooperativa fornendo un servizio di consulenza finanziaria mirata a concertare l'intervento degli strumenti di sistema e degli istituti bancari.

Si riporta di seguito il comunicato stampa dipanato dall'ufficio comunicazione di Legacoop Reggio Emilia relativo all'evento di ieri.

Nasce a Scandiano la nuova cooperativa Greslab

Alla presentazione ufficiale sono intervenuti l'assessore regionale Bianchi, il sindaco di Scandiano Mammi, il vicepresidente della Provincia Saccardi, oltre ai vertici di Legacoop e ai rappresentanti degli istituti finanziari e delle banche che hanno partecipato al progetto

E' stata presentata oggi a Scandiano la nuova cooperativa Greslab, una realtà imprenditoriale che opera nel settore della ceramica, ed in particolare nella produzione di piastrelle in gres porcellanato smaltato per pavimenti. La nuova cooperativa ha preso in affitto, per poi acquisirlo, il ramo d'azienda produttivo di Optima Spa (Ex Ceramica Magica), impresa operante nel comprensorio ceramico reggiano sin dal 1983 andata in crisi e posta in liquidazione e concordato preventivo nell'estate del 2008. Il 27 maggio 2011 è stato stipulato il contratto di affitto del ramo d'azienda e dai primi di giugno è ripartita l'attività produttiva. L'impegno dei soci cooperatori, rappresentati dagli ex dipendenti di Optima, è quello di investire all'interno della cooperativa tutto l'anticipo dell'indennità di mobilità, oltre a risorse personali, in un'operazione di cosiddetto "workers buyout". La costruzione del piano d'impresa è stata condotta dall'Ufficio Economico-Finanziario di Legacoop Reggio Emilia, in collaborazione con lo Studio Labanti Pasini, e vede il coinvolgimento di numerosi soggetti operanti all'interno del sistema cooperativo. Il progetto infatti, prevede l'intervento come soci finanziatori sia di Coopfond, il fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo cooperativo di Legacoop, sia di Cfi, investitore istituzionale partecipato dal Ministero dello Sviluppo Economico. Accanto ai soci lavoratori intervengono inoltre, come soci finanziatori, tre società commerciali (Powergres, Ceramiche Moma e XLStyle), che rappresentano nelle fasi iniziali di attività anche i principali clienti della cooperativa. Contestualmente sono stati deliberati da Ugf-Unipol Banca e Banca Etica due linee di finanziamento per consentire alla nuova cooperativa di disporre delle risorse necessarie allo start-up del progetto imprenditoriale, soprattutto in ottica di gestione del fabbisogno di capitale circolante. Le coperture a garanzia sono fornite da Cooperfidi Italia, grazie anche al supporto della Regione Emilia-Romagna, attraverso il suo fondo di cogaranzia. Nella definizione degli accordi finanziari ha fornito la propria preziosa collaborazione il Ccfs, consorzio finanziario nazionale di Legacoop. Tutta l'operazione riveste un ruolo essenziale per riqualificare all'interno del tessuto imprenditoriale reggiano oltre 40 persone che da un anno e mezzo sono coinvolte dall'impiego massiccio di ammortizzatori sociali. Con il sindacato è stato raggiunto un accordo che definisce in modo puntuale l'impiego delle singole persone. Alla presentazione, che si è svolta nello stabilimento di via Padre Sacchi, sono intervenuti oggi il presidente della cooperativa Antonio Caselli, l'assessore regionale alla Scuola, Formazione e Lavoro Patrizio Bianchi, il sindaco di Scandiano Alessio Mammi, il vicepresidente della Provincia Pierluigi Saccardi, il direttore di Coopfond Aldo Soldi, Francesco Maccione di Cooperfidi, Elisa Catellani in rappresentanza di Ugf Banca e Banca Etica, per Legacoop Reggio Emilia la responsabile dell'Ufficio Economico Finanziario Daniela Cervi e la presidente Simona Caselli. Il piano, nonostante coinvolga uno dei settori maggiormente esposti alla crisi economica che ha interessato i mercati di tutto il mondo, è frutto di un'attenta analisi delle criticità che hanno condotto il settore ceramico in profonda sofferenza e propone nuove risposte di natura strategica, organizzativa ed imprenditoriale ad un comparto che, così come strutturato,

vedeva progressivamente ridursi i propri margini di sviluppo e consolidamento. "L'idea imprenditoriale – spiega il presidente di Greslab Antonio Caselli – nata dall'esperienza di diversi soggetti operanti sia in ambito strettamente produttivo (i soci lavoratori) che commerciale (i soci finanziatori), è incentrata su alcuni punti cardine: la vocazione esclusivamente produttiva dell'impresa, la specializzazione della produzione, l'obiettivo di essere cost-leader nel proprio segmento produttivo, l'investimento nella formazione del personale, la marcata propensione a innovare, a sviluppare i settori della ricerca/sviluppo e a focalizzarsi sulla qualità del Made in Italy. La forma cooperativa ha aggiunto un rinnovato entusiasmo che riteniamo molto positivo." "La nuova realtà – aggiunge la presidente di Legacoop Reggio Emilia Simona Caselli – permetterà al sistema cooperativo reggiano di essere presente all'interno del settore ceramico, in cui non esistono esperienze simili sul territorio, con la possibilità di sfruttare le sinergie derivanti dalle proficue collaborazioni con altri soggetti del sistema cooperativo. L'autorevolezza dei soggetti coinvolti e la costanza con cui i soci lavoratori hanno portato avanti in questi mesi il proprio progetto imprenditoriale nonostante il susseguirsi di molteplici problematiche, testimoniano la ferma volontà di creare un esempio concreto di applicazione del modello cooperativo in un settore in cui tale formula societaria ha tardato a manifestarsi nel territorio reggiano. La nascita di questa cooperativa è per Legacoop un motivo di grande orgoglio, e testimonia l'importanza della cooperazione sul territorio, anche nei momenti difficili dal punto di vista economico e sociale. E specialmente fa piacere che attraverso una cooperativa 40 lavoratori possano guardare con meno preoccupazioni al futuro". Particolarmente significativo l'intervento dell'assessore regionale Patrizio Bianchi, che ha segnalato la nascita di Greslab come un fatto molto positivo nell'attuale fase economica e ricordando come la ricchezza sia creata principalmente dal lavoro e dalle persone. Bianchi ha anche sottolineato come la nascita di Greslab testimoni anche l'attualità e la modernità della forma cooperativa. Alla presentazione della nuova cooperativa erano presenti, oltre ai lavoratori di Greslab, i rappresentanti della cooperazione, con il presidente regionale Paolo Cattabiani e Maurizio De Santis, responsabile nazionale del Settore industriale dell'Ancl- Legacoop, del mondo della ceramica, con il direttore di Confindustria Ceramica Armando Cafiero, del sindacato, con il responsabile territoriale della Cgil Luigi Ferrari, oltre a diversi esponenti del mondo bancario, finanziario ed economico."

ITALY

Ceramics: the story of a recovery

Adriana Assini, ANCPL



Worker members from Greslab

In Italy, about 90% of the ceramic industry's national production is concentrated in the region of Emilia Romagna, particularly in the provinces of Reggio Emilia and Modena. These companies provide 632 million square meters of ceramic tiles annually and export about 70% of production.

In recent years, the sector has suffered from the economic crisis and many enterprises have seen their businesses decrease. Greslab is a cooperative created by its workers, thanks to the former employees of the company Optima, which has been active in the field of ceramics since 1983. After the crisis that started in 2008, the company could not sustain itself and declared bankruptcy. More than forty of its workers rented and then bought the production tool in order to revive the business. They were willing to invest their severance payments and their entire personal savings. The operation was supported, among others, by Coopfond and CFI, two financial instruments of the cooperative movement in Italy.

The cooperative Greslab is the result of a thorough analysis of the difficulties that have undermined the ceramics sector which go beyond the effects of the global economic crisis. A strategic plan that can provide new answers in terms of organization has been developed. It highlights the production specialization, the investment in staff training, the innovation, the development of areas of research and focus on the "Made in Italy" mark of quality. Antonio Caselli, Greslab president, added that the cooperative *has a renewed enthusiasm, which I would describe as extremely positive.*

For its part, Legacoop, one of the main Italian cooperative confederations, is pleased with this transaction. *The birth of this cooperative is our greatest pride,* said the President of Legacoop in Reggio Emilia, Simona Caselli. *It demonstrates the importance of field work in difficult times in terms of economic and social development. We are particularly pleased that through a cooperative, 40 workers have been able to maintain their jobs and can look ahead without worrying about the future.* ■

Green transport in Bologna

Antonio Amato, Federlavoro e Servizi

SACA in Bologna, is an enterprise specialising in passenger transport, which accumulates approximately 10 million kilometres of travel each year in the safe transportation of its customers. This cooperative, with over 200 working members, has a turnover of more than 49 million.

Recently, it has developed a photovoltaic system at the top of its headquarters. Thanks to this, the company has managed to create a system that can provide energy to its electric buses, which connect the station with the city center of Bologna and a nearby shopping center every day. This facility allows an annual reduction of dust emissions into the atmosphere equal to 2,23kg and a reduction in CO2 emissions of 42.87 kg! ■

FRANCE

Young co-entrepreneurs in France

Leire Luengo, CICOPA

The French Confederation of worker cooperatives (CGSCOP) published an article in its magazine "Participer" ("Participate", in French), about the experiences of several young entrepreneurs from cooperatives in France.

The long-term vision of the enterprise, equality among members, independence and sustainable development are what motivated the young creators to found a cooperative. Motion Twin, Kauriweb, Coopaname and Chauffeur & Go are some of the examples presented in the published article. ■

You can register on the following link to access the magazine:
<http://s.coop/5zob>

Me la compro io L'IMPRESA

Investire il Tfr per rilevare la propria azienda in crisi. Molti lavoratori ci sono riusciti

DI ANTONIO SGOBBA

Nessuno pensa che all'interno delle cravatte ci siano quasi 150 centimetri di stoffa bianca: per realizzare quelle strisce di lana o di cotone è necessaria una precisione millimetrica. A Sant'Ilario D'Enza, tra Reggio Emilia e Parma, c'è un'impresa che produce questo elemento fondamentale per gli accessori firmati Armani, Gucci, Ermengildo Zegna, Ferragamo. «È l'anima della cravatta. Ci vogliono macchinari sofisticati e grande abilità tecnica. Basta sbagliare di poco per compromettere la forma del prodotto finale», dice il presidente dell'azienda Roberto Ferrari. L'impresa in cui lavora, la Art Lining, è un esempio dell'eccellenza del made in Italy, ma questo non è bastato a metterla al riparo dalla crisi del settore. Nel 2008, complici una serie di investimenti avventati, la società, che allora si chiamava Lincra, era al fallimento. Se oggi è ancora lì, è tutto merito dei dipendenti. Dodici in tutto, nove donne e tre uomini. Quando la chiusura sembrava inevitabile, hanno deciso di impegnare tutto quello che avevano e si sono comprati l'azienda. Ora i momenti più bui sono alle spalle: «Nell'ultimo anno il fatturato è cresciuto del 20 per cento, a fine anno dovremmo arrivare a 2,4 milioni», spiega la vicepresidente Stefania Ghidoni, bilanci alla mano.

Da dipendenti a padroni. Il passo non è facile, ma si può fare. E la storia del presidente Ferrari, che vent'anni fa ave-

va incominciato come assistente dell'azienda e oggi ne è il responsabile, non è un caso isolato. Ci si deve affidare a una procedura pensata proprio per questi casi: si chiama workers buyout (wbo). È un'operazione finanziaria di salvataggio per piccole aziende che rischiano di sparire. Una pratica molto diffusa in altri paesi, soprattutto negli Stati Uniti dove i fondi pensione hanno un peso notevole; in Italia, quando l'economia non attraversa passaggi particolarmente burrascosi, ai buyout si ricorre per problemi di ricambio generazionale, se l'azienda è sana ma con problemi di continuità. Da due anni a questa parte, i casi sono aumentati, e a crescere sono i buyout legati alla liquidazione o al fallimento delle aziende. Basta guardare i numeri dei soggetti che più spesso partecipano a operazioni di questo tipo. Coopfond, ad esempio, il fondo mutualistico della lega delle Cooperative, dal 1994 al 2007 è entrato nel capitale di 14 workers buyout.

Dal 2008 a oggi di 20. Di questi, dieci solo nel 2011. Per un investimento totale di 7 milioni di euro. Risultato: più di 400 posti di lavoro salvati. Così anche Cfi (Cooperazione Finanza Impresa), l'investitore istituzionale delle coop che vede tra i soci anche Invitalia (ex Sviluppo Italia) e il ministero dello Sviluppo eco-

nomico, ha deliberato la partecipazione a otto analoghi passaggi di proprietà solo quest'anno.

Per avere un'idea del fenomeno basta spostarsi nel raggio di pochi chilometri. Sempre dalla provincia di Reggio Emilia, a Carpineti, è nata da 13 ex dipendenti la Infissi Design, erede dell'attività della falegnameria Ferri, fallita dopo 60 anni. Così come appena due mesi prima, dalle ceneri della Ceramica Magica di Scandiano era risorta la Greslab, con un segnale in controtendenza nel distretto delle piastrelle che ruota attorno a Sassuolo. E di lavoratori che si sono comprati l'azienda per non perdere il posto se ne trovano molti altri se si scavalca l'Appennino. «Una fetta importante di queste esperienze viene da regioni in cui il tessuto cooperativo è robusto, come Emilia-Romagna e Toscana, ma non ci limitiamo a quelle», ricorda Aldo Soldi, direttore di Coopfond. Ci sono anche Veneto, Marche, Lazio e Lombardia. Con i salvataggi riusciti del Cantiere Navale Polesano di Porto Viro in provincia di Rovigo, della Linea Quattro di Castelpiano vicino ad Ancona che produce cucine di alta qualità, dei romani di Master Ceramica e nell'elettronica della Delivery ad Agrate Brianza, solo per fare degli esempi. ▶



ALBERTO FERRARI, PRESIDENTE DI ART LINING; IN ALTO: L'AZIENDA



I DIPENDENTI DELLA GRESLAB DI SCANDIANO. L'AUDITORIUM DI RAVELLO

Come fare perché queste operazioni riescano? «Non si diventa imprenditori da un giorno all'altro, bisogna conoscere a fondo le dinamiche dell'azienda. Per questo funziona soprattutto nelle piccole imprese», dice Francesco Rotondi, esperto di diritto del lavoro dello studio LabLaw di Milano. Rotondi ha seguito alcuni casi lombardi: «Bisogna riconoscere che la forma cooperativa presenta diversi vantaggi economici: dal punto di vista della flessibilità nei rapporti coi lavoratori e della agevolazioni fiscali, soprattutto». Poi ci vogliono tre requisiti fondamentali, come spiega Soldi: «Ci deve essere un chiaro accordo coi sindacati. Meglio discutere due mesi prima, litigare se ce n'è bisogno, che mettere in pericolo la cooperativa. È necessario che si sia conservato un buon rapporto con i clienti, non è semplice se l'attività si è interrotta. Infine ci vuole una seria valutazione del mercato, per capire se l'azienda può davvero reggersi da sola». A quel punto i lavoratori possono impegnare le proprie risorse, in genere il tfr o la richiesta della mobilità che l'Inps anticipa per 12 mesi. «Praticamente è tutto quello che hanno», sottolinea Soldi. Solo a queste condizioni, e con il sostegno degli altri investitori, la newco può partire. A volte, intervengono anche le banche. Il piccolo credito cooperativo, Banca Etica, Monte dei Paschi e Unipol gli istituti più coinvolti.

Per il salvataggio servono tre requisiti: il sì del sindacato, il rapporto con i clienti e il mercato

Foto: Anzenberger/Fluk / Contrasto

Istruzioni seguite alla lettera ad Empoli.

«Una volta a soffiare il vetro e a realizzare prodotti artistici oltre a Murano c'eravamo solo noi. Qui vent'anni fa c'erano più di 30 vetrerie. Ora ne è rimasta solo una, la nostra», dice Andrea Ciampi, vetraio da tre generazioni. I 33 dipendenti delle Vetrerie Empolesi vengono da tre diverse aziende, per ripartire hanno fatto una selezione interna e si sono messi alla prova per sei mesi. Il mercato rispondeva bene e così hanno bussato alla porta di Coopfond e Cfi. Il 21 aprile di quest'anno è arrivato il via libera. «Abbiamo salvato la metà dei posti di lavoro e mantenuto le stesse condizioni contrattuali, salvo i dirigenti che si sono ridotti lo stipendio del 20 per cento», continua Ciampi: «Però non ci fermiamo, pensiamo al futuro. Abbiamo fatto partire una scuola per formare nuovi vetrai. Noi abbiamo tutti una certa età, ci sono maestri artigiani che da soli realizzano a mano calici che sono dei pezzi unici. Ci vogliono giovani che imparino il nostro mestiere». Il fatturato quest'anno dovrebbe arrivare ai 2 milioni, lavorando su nuovi mercati, come quello cinese. «Loro sono forti nella pro-

duzione in serie, ma non hanno questa produzione di qualità, così vengono a cercarla da noi».

I lavoratori che si comprano l'impresa non sono però una novità degli ultimi mesi. «È un fenomeno che riemerge ciclicamente. Ogni volta che si riaffaccia una crisi si torna a far ricorso a questo strumento. Sono stati usati la prima volta negli anni Ottanta, poi a metà anni Novanta e adesso riappaiono in maniera massiccia», spiega Massimo Angelo Zanetti, studioso di relazioni industriali dell'Università della Val D'Aosta. Lo dimostra l'esperienza di Cfi, il fondo nato esattamente 25 anni fa proprio per sostenere operazioni di questo tipo. Ora ha nel portafoglio 20 aziende ripartite proprio grazie ai wbo. Tra queste ci sono i primissimi esperimenti. Come quello della Edil Atellana, un'impresa di Succivo, provincia di Caserta, che in questi anni si è specializzata nel restauro di edifici come il Palazzo Reale, il Castello di Racconigi, la Reggia di Venaria Reale a Torino, Palazzo Rosso e Palazzo Bianco a Genova, il Tempio della Pace a Roma. Oggi hanno un volume di affari di 60 milioni di euro con 240 soci che hanno investito nel capitale sociale dell'impresa 4,3 milioni di euro. Una delle ultime opere realizzate è l'auditorium di Ravello progettato da Oscar Niemeyer.

Negli anni sono aumentate le difficoltà, nota Alessandro Viola, responsabile Istruttoria e sviluppo di Cfi: «La procedura è la stessa, ma sono cambiate le condizioni esterne: il mercato è più difficile da affrontare». Eppure, per un paradosso della crisi, gli operai che diventano imprenditori continuano ad aumentare. ■

Istruzioni per l'uso

Il buyout funziona così: si costituisce la newco - una "società veicolo" - che acquista una partecipazione o il controllo di un'altra società, definita "società target". La newco utilizza capitale acquisito prevalentemente a titolo di prestito. Se gli investitori sono i lavoratori stessi della società "target", è il caso del workers buyout. I lavoratori chiedono al curatore fallimentare o al liquidatore l'affitto o l'acquisto dell'azienda. Per mettere insieme il capitale di partenza la via più rapida è la richiesta della mobilità che l'Inps in genere anticipa per 12 mesi. È la prima risorsa disponibile per capitalizzare la newco. L'impiego del trattamento di fine rapporto, invece, richiede tempi più lunghi: serve la decisione del tribunale. Per questo capita che in molti casi i lavoratori ricorrono ai propri risparmi personali. Un'altra difficoltà da superare è il raggiungimento dell'accordo tra liquidatore, ex proprietà e creditori; fondamentale l'accordo sindacale tra i lavoratori, soprattutto se il piano prevede tagli di organico. Se ci sono questi requisiti preliminari, i fondi pensione o mutualistici (come Coopfond e Cfi) possono valutare se acquisire quote di capitale - in genere di minoranza - o erogare finanziamenti. Sono interventi a carattere temperaneo. Il fondo di Lagacoop, ad esempio, rientra dagli investimenti dopo massimo sette anni.



PRESIDENTI OPERAI (SUL SERIO)



Gli operai-imprenditori della Greslab, e un celebre cartellone elettorale di Berlusconi.

L'AZIENDA CHIUDE? COMPRATELA

Da cassaintegrati a imprenditori di se stessi: così i lavoratori di un'impresa emiliana hanno trasformato la crisi in opportunità

«**L'**importante è non accettare la disoccupazione come inevitabile, trovare alternative: ci sono sempre, basta crederci». Tredici anni da addetto a colori e smalti, due di cassa integrazione, i colleghi che passavano da 170 a 60 in pochi mesi: quando a Luca Bellei, 49 anni, l'azienda ha comunicato che chiudeva, lui e altri 28 operai hanno deciso che c'era un solo modo per salvarsi, comperarla. Hanno investito l'anticipo della loro mobilità: 14 mila euro a testa. Più un aiuto da Legacoop e da tre aziende entrate come soci finanziatori. Da allora sono passati due anni, e la ex Ceramica Magica, ora Greslab, di Scandiano (Reggio Emilia) ha riaperto i cancelli a giugno. A guidarla ci sono otto amministratori-operai, come Bellei, che

al mattino sta alla scrivania a studiare le strategie imprenditoriali e al pomeriggio attacca coi turni al forno, un mostro da 1.200 gradi dove cuociono le piastrelle. E mentre anche la Fiat di Termini Imereze chiude i battenti e le ore di cassa integrazione in Italia, da quando è iniziata la crisi, raggiungono un totale di 3 miliardi e 300 milioni (dato Cgil, calcolato da ottobre 2008), l'amministratore-fuochista e i suoi soci tirano avanti, puntando «a riassumere prima di giugno i venti dipendenti che sono ancora in cassa, e ai primi dividendi, a fine 2012».

Ottimisti. E coraggiosi.

«Ce lo dicono in tanti, ma non è così. Dei 60 che eravamo, metà non se l'è sentita, ed è comprensibile. Noialtri, invece, adesso siamo soci lavoratori, cioè abbia-

mo cariche amministrative e mansioni pratiche insieme. Io domattina lavoro in ufficio per pianificare i prossimi investimenti. Poi pranzo, e attacco al forno».

Ma almeno avrà il doppio stipendio.

«No, prendo sempre 1.500 euro, e noi vertici ci siamo decurtati la paga del 20% per i primi tre anni, come franchigia se gli affari andassero male. Anche se siamo ottimisti. Ma chi comanda deve dare un segnale in tempi di crisi. . .».

La cassa integrazione straordinaria nel 2011 è cresciuta del 3,5%. La vostra ricetta potrebbe salvare altre aziende?

«Non so, ogni operaio ha una famiglia a cui dare conto, e ogni azienda fa storia a sé. Però è importante sapere che il mondo è pieno di possibilità, anche quando non sembra. Noi abbiamo creduto nelle nostre piastrelle, che erano la cosa che sapevamo fare meglio. Ed eccoci qui. Per fine 2011 dovremmo arrivare a un milione di metri quadri. E nel 2012 saranno il doppio». **Irene Soave**

NO, GRAZIE

DI PINO CORRIAS

Don Verzé: possibile che nessuno vedesse?



Siccome da anni annotiamo con sgomento le sbruffonate miliardarie di don Luigi Verzé, il presidente aviatore del San Raffaele, accogliamo con sollievo le notizie giudiziarie che finalmente lo riguardano. In ballo ci sono i buchi di bilancio dell'ospedale. I fondi neri. Le firme false. L'incendio dei terreni vicini. I metodi da boss che ricatta e minaccia. E persino il suicidio, la scorsa estate, di Mario Cal, il suo braccio destro, che forse si è sparato per la ver-

gogna o forse per il timore di Dio, e sarebbe l'unico, in questa storia. Contro don Verzé ci guidava un sincero pregiudizio. O colpo d'occhio. Sollecitato dalla fisiognomica, innanzi tutto: quel sorriso smagliante da affarista così tipico della cupezza interiore, come già certi preti da bassa cronaca, come padre Eligio e don Gelmini. E poi il crocefisso esibito sul bavero della giacca di cashmere, il Borsalino sulle ventitré, le Mercedes im-

mense e nere. Naturalmente il jet privato. L'amicizia con Craxi. La dedizione verso Berlusconi, definito «un autentico dono di Dio», che è quasi una bestemmia, visto l'uomo e il suo contesto. Il sodalizio con Formigoni, degno presidente della pluri inquisita Regione Lombardia, dove per reciproco consenso andò ad accomodarsi Nicole Minetti, anche lei addobbata col crocefisso, istruita all'igiene dentale da una laurea e dal San Raffaele. Possibile che nessuno vedesse? Neppure Cacciari, il filosofo, né Vendola, il narrativo? Nessuno che si accorgesse di quanto suonasse falso il suo eloquio? Latta, o peggio ancora: oro.



SOCI
I cooperatori della Greslab di Scandiano

SCANDIANO L'ESPERIENZA DELLA GRESLAB
Anche Vanity Fair scopre
i «presidenti operai»

— SCANDIANO —

NEGLI ultimi tempi sono nate nel Reggiano tre esperienze cooperative realizzate dai lavoratori di aziende in crisi o fallite, grazie alla possibilità di investire all'interno della cooperativa tutto l'anticipo dell'indennità di mobilità, a cui sono state aggiunte risorse personali. «Queste operazioni – spiega Daniela Cervi, responsabile ufficio economico finanziario di Legacoop Reggio – che in termine tecnico si chiamano di “workers buyout”, sono state realizzate a Salerno con Art Lining, a Scandiano con Greslab e a Carpineti con Infissi Design». I risultati di questi tre “workers buyout”, che hanno salvaguardato molti posti di lavoro e ottenuto significativi risultati imprenditoriali, hanno suscitato un grandissimo interesse anche nella stampa. «L'ultimo servizio su Gre-

slab – spiega Daniela Cervi – è stato pubblicato da Vanity Fair. Tra l'altro il titolo del servizio è tutto un programma: “Presidenti operai (sul serio)”. Ma anche il Mensile di Emergency, nel suo ultimo numero, ha dedicato un servizio all'esperienza di Greslab». «L'interesse

LA LEADER LEGACOOP

Simona Caselli: «Questo interesse inaspettato è un auspicio per il 2012»

anche inaspettato per queste esperienze e per l'importante ruolo della cooperazione – conclude la presidente di Legacoop Simona Caselli – lo interpretiamo per un favorevole auspicio per il 2012, anno internazionale della cooperazione».

Compagno manager



ria raccolta da
ATASCIA RONCHETTI.
GAIA LEVI

Luca Bellei vive a Scandiano, in provincia di Reggio Emilia. L'anno scorso, insieme a 35 compagni di lavoro, ha rilevato l'azienda di cui era dipendente, la Ceramica Optima, ex Magica, che aveva chiesto il concordato preventivo. Formata una cooperativa grazie al sostegno di Legacoop, gli ex dipendenti hanno riaperto lo stabilimento nel giugno di quest'anno. Adesso si chiama Greslab.

Il sonno, a dire il vero, non l'ho ancora perso. Ma sono un po' preoccupato, questo sì. Il fatto è che siedo da entrambe le parti del tavolo. Operaio e amministratore. Sono un socio lavoratore e faccio il fuochista, il che significa che sono un addetto al forno per la cottura delle piastrelle. Ciclo continuo 24 ore su 24, giorni festivi compresi. Mi alterno con altri quattro colleghi, la temperatura interna raggiunge i 1.200 gradi. Ed è vero che il forno è coibentato, ma in estate non è davvero una passeggiata, il calore che sprigiona ti stordisce, quando smonto crollo esausto nel letto. Poi, però, sono anche un consigliere d'amministrazione. Nel Cda siamo in undici e dobbiamo prendere decisioni difficili, stabilire le strategie imprenditoriali. Adesso per esempio stiamo valutando un investimento importante, cinquecento milioni per dotarci di un impianto per la stampa digitale delle mattonelle. Una fuga in avanti o un passo necessario per crescere? Continuo a chiedermelo.

Camminiamo tutti su un filo teso nel vuoto cercando di capire cosa ci riserverà il mercato, tra mille dubbi e indecisioni. Quel che è certo è che non mi sento un manager-operaio. Anzi, mi scappa quasi da ridere. Sono una persona che svolge una mansione all'interno dell'impresa, come il presidente, che una volta faceva il direttore del personale. Spiazzo chiunque mi incontra la prima volta, si aspetta giacca e cravatta e io sono sempre in tuta da lavoro.

È dal 1994 che lavoro in questo stabilimento, a Scandiano, nella pianura di Reggio Emilia: un pezzo del glorioso distretto emiliano della ceramica, che adesso è in crisi. Quando sono entrato avevo trentadue anni, oggi ne ho quarantanove. Una vita qua dentro, prima stritolata poi capovolta. Ma sono rimasto in piedi. Ero il dipendente di una società per azioni e oggi scommetto sul futuro. Il coraggio non c'entra, sia chiaro: non

posso fare altro, non ci sono mai stati percorsi alternativi, intorno c'è sempre stato il buio della recessione. Quando l'azienda è saltata per aria avevo già digerito l'amaro boccone della cassa integrazione. Due anni con 750 euro al mese, è difficile campare così, da 170 dipendenti ci eravamo ridotti a sessanta. Adesso sono uno dei ventinove soci della cooperativa che ha rilevato lo stabilimento, dopo quattordici mesi di inattività. Siamo tutti ex dipendenti, ognuno di noi ha investito in questa impresa 14mila euro, la liquidazione in conto capitale della mobilità. Legacoop ci ha dato una mano. Aziende commerciali entrate come soci finanziatori hanno fatto il resto, portando lavoro e capitali.

Contento lo sono, se dovessi tornare indietro ripercorrerei lo stesso cammino, sapendo che, per evitare la disoccupazione, altre scelte non sarebbero mai state comunque possibili. E poi ho pensato che insieme ai miei compagni di strada potevo dare un contributo allo sviluppo del territorio. Per dire: noi adesso abbiamo venti dipendenti, una parte dei quali in cassa integrazione, ci sentiamo responsabili. Ce la faremo? Prendo 1.500 euro al mese, abbiamo deciso di tagliarci lo stipendio del 20 per cento per i primi tre anni. E nulla mi viene in tasca per la carica che rivesto nel Cda, non si possono chiedere sacrifici ai compagni di lavoro se non si è disposti a farli. Una volta ero un sindacalista della Cgil, nel pieno delle trattative per rilevare l'azienda mi sentivo quasi a disagio. Adesso, come dire?, sono ancora in una fase di studio. Faccio parte di un'impresa che prevede una produzione di circa un milione di metri quadrati all'anno di piastrelle, con un fatturato di otto milioni di euro, non parliamo di noccioline. Il traguardo è l'utile. Intanto non posso fare altro che cercare di migliorarmi.



>> Legacoop

>> Alleanza Cooperative Italiane

>> Alleanza Cooperative Italiane

Cooperazione, la 'terza gamba' che serve al sistema Italia

Lunedì scorso Gad Lerner ha dedicato la puntata dell'Infedele alle possibili strade per superare la crisi. Tra gli ospiti aveva invitato anche **Luca Bellei**, uno dei soci della Grestab di Scandiano: una cooperativa tra ex dipendenti che hanno rilevato l'attività e parte degli impianti di una ceramica che, come società di capitali, era stata posta in liquidazione e aveva chiuso i battenti.

Ognuno di loro — raccontava Luca Bellei in trasmissione — ha investito nell'operazione 14mila euro, ovvero l'intera mobilità, ritrovandosi così senza ammortizzatori per i prossimi due anni. Ecco: questo coraggio è ciò di cui abbiamo bisogno per uscire dalla crisi. E questo coraggio emerge quando le persone non sono isolate, ma vivono la sfida insieme ad altri. In questo, innanzitutto, la cooperazione rivela oggi sul campo tutta la propria forza.

La trasmissione è proseguita e la parola è andata al ministro **Fabrizio Barca**. Finora — ha spiegato — i piccoli imprenditori hanno potuto far ricorso solo alle risorse familiari o, quando è possibile, alle banche, ma per crescere serve "una terza gamba". "E chi sarà — è intervenuto **Gad Lerner** — il terzo così matto da dire 'ecco i soldi io li do a loro perché sono

sicuro'?" "Nel nostro caso — gli ha risposto al volo Bellei — è stata Legacoop, attraverso Copfond e CFI".

Sia chiaro: abbiamo fatto, in questo come in tanti altri casi, solo il nostro mestiere. Niente di eccezionale. Ma è un mestiere fondamentale oggi per tornare a crescere: essere la rete che unisce le persone, che mette in gioco anche chi sarebbe escluso, che dà la possibilità di investire e scommettere su di sé anche a chi non sarebbe in condizione di farlo, perché privo di supporti familiari o di quei patrimoni sempre più indispensabili per poter essere ascoltati in banca.

Facciamo la "terza gamba", per dirla con le parole del Ministro. Per noi è sempre stato chiaro che in un mercato che funziona dovranno esserci altri modi per interpretare questo ruolo. Per tutti oggi è chiaro che la cooperazione è certamente uno di questi modi, ed è un modo che funziona, capace di mettere in campo risposte adeguate alle sfide del presente, di essere un punto di forza e una ricchezza per un Paese che deve trovare nuove energie e tornare a crescere.

Giuliano Poletti
Presidente Legacoop nazionale

ALLEANZA COOPERATIVE ITALIANE

L'art. 18 va affrontato alla fine di un processo più ampio

«L'art. 18 non è un tabù, si può affrontare il tema, con il maggior consenso possibile, ma alla fine di un processo più ampio».

È quanto hanno affermato i vertici dell'Alleanza delle Cooperative Italiane (Agci, Concooperative, Legacoop), rispondendo ai cronisti all'uscita dal ministero del Lavoro, dopo essere stati ricevuti, nel pomeriggio del 16 gennaio, dal viceministro Michel Martone nel giro di consultazioni sul tavolo di riforma del mercato del lavoro.

Tra i temi rappresentati dall'Alleanza delle Cooperative nel corso dell'incontro «Un'idea universale degli ammortizzatori sociali. Un mercato del lavoro efficiente e certo nelle sue regole. Una semplificazione nella giun-



gla dei contratti nei quali i giovani devono districarsi. Un contrasto deciso alla precarietà. Una forte riduzione della forbice tra i contributi previdenziali dei dipendenti e delle altre tipologie contrattuali. Un innalzamento dei redditi di ingresso nel mondo del lavoro. La diffusione della previdenza complementare. Vanno, infine, superati i disincentivi normativi che frenano la crescita dell'impresa: più le imprese crescono e sono stabili, tanto più sono capaci di dare buona occupazione».

Visto *fai-da-te* La storia a lieto fine di una fabbrica di ceramica in Emilia

Alla crisi ci mettiamo una... piastrella sopra

«A marzo 2010 l'azienda ha cessato la produzione e siamo finiti in cassa integrazione», racconta Antonio Caselli che, dalle ceneri della «Optima», ha fondato, con altri 29 ex dipendenti, la «Greslab». «Abbiamo investito 14 mila euro a testa e ci siamo decurtati lo stipendio del 20 per cento, ma ora abbiamo già fatto sette assunzioni e, da operai, siamo padroni del nostro lavoro». Ad aiutarli nell'impresa, la Legacoop e un coraggio da vendere

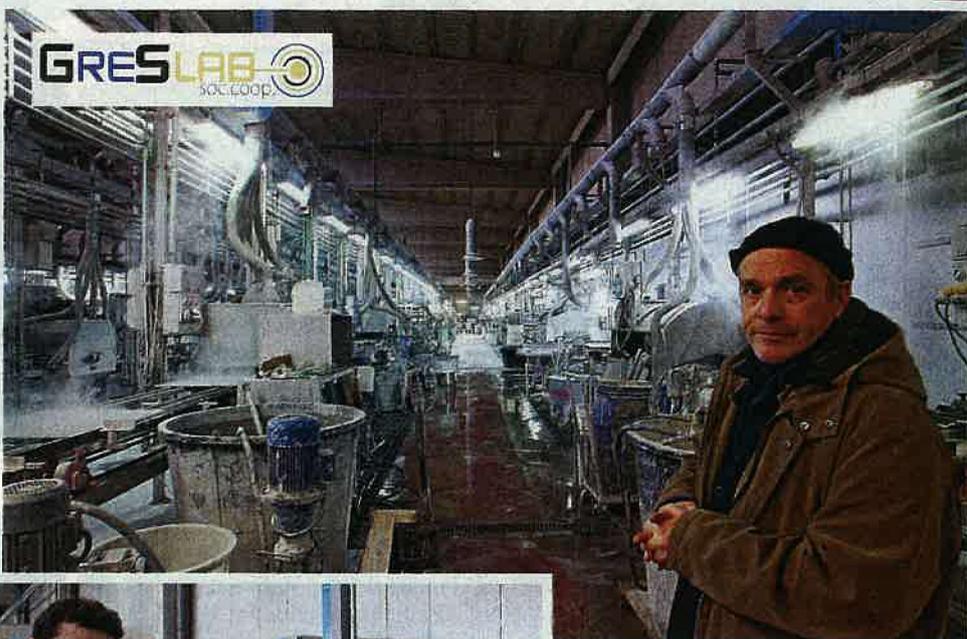
di Sara Sirtori
Scandiano (Reggio Emilia),
febbraio.

A mali estremi, estremi rimedi. È quello che ha pensato un gruppo di lavoratori di un'azienda reggiana quando la loro ditta ha chiuso e hanno perso il posto di lavoro: se la sono comprata.

Siamo nell'Emilia profonda, nell'*enclave* tra Modena e Reggio Emilia nota come «distretto della ceramica», ma potremmo essere in un qualsiasi altro pezzo d'Italia: buon cibo, un'eccellenza artigianale che il mondo intero ci invidia e la crisi economica che ha messo in ginocchio molte imprese e lasciato senza occupazione intere famiglie. Eppure a Scandiano, un paesone di 25 mila anime, terra di aceto balsamico e di piastrelle, hanno dimostrato che un'alternativa è possibile.

Passione, fiducia e coraggio: sono questi gli aggettivi cui si pensa dopo aver conosciuto i soci lavoratori della «Greslab», la fabbrica di piastrelle rinata dalle ceneri della «Optima» grazie alla volontà di un piccolo gruppo di dipendenti, pronti a rischiare due anni di ammortizzatori sociali pur di darsi un futuro.

48



IN COOPERATIVA

Alcuni lavoratori della «Greslab»: in alto, Luca Bellei, 49 anni, addetto ai forni; sopra a sinistra, Luca Leonardi, 38, addetto alla calibratura; qui sopra, Antonio Caselli, 54, presidente della cooperativa; a sinistra, Vilma Mariani, 49, che lavora nel laboratorio. Sono 31, tra amministrativi, tecnici e operai, i dipendenti che hanno fondato una cooperativa per rilevare la fabbrica nella quale lavoravano.



**“SIAMO DECISI A TUTTO
PER SALVARE IL LAVORO”**

È passione quella che si ascolta nelle parole dell'ingegnere Antonio Caselli mentre racconta come è nata l'avventura della Greslab. «Non siamo stati lasciati soli, e questa è la prima cosa da dire», esordisce con la dolce cantilena di erre tutta emiliana. «Nel marzo

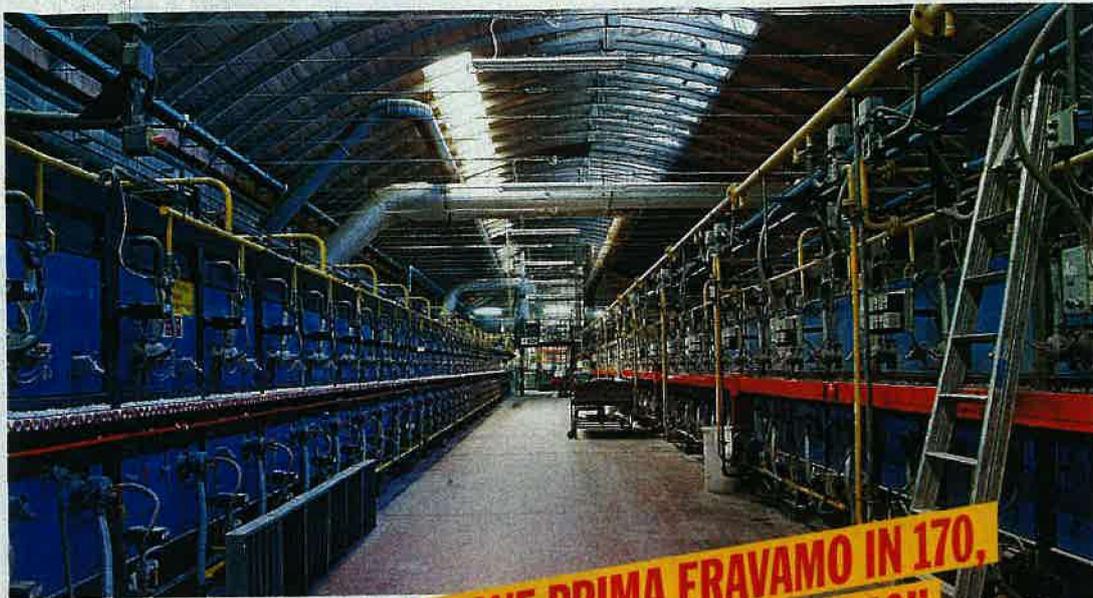
2010 la vecchia azienda ha smesso la produzione, mettendo così tutti noi in cassa integrazione straordinaria». Vivere con 700, 800 euro al mese è davvero difficile, ma a questi uomini e a queste donne, decisi a tutto pur di salvaguardare il proprio lavoro, è stata fatta la propo-

sta giusta, il *workers buyout*. «Si tratta di una pratica, diffusa soprattutto negli Stati Uniti, che permette ai dipendenti di acquistare l'impresa in crisi. Legacoop, cui ci siamo rivolti, ha fatto da regia per la costruzione del progetto, ha stabilito gli obiettivi da rispettare e ha

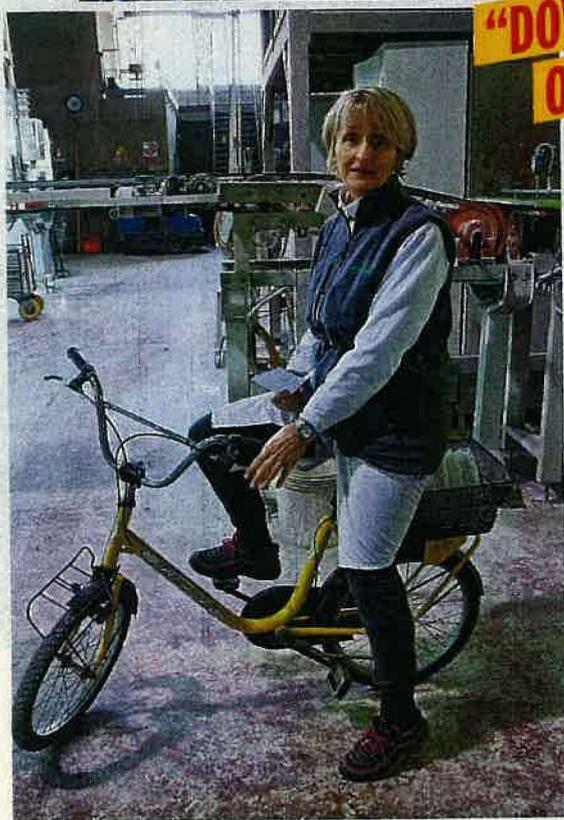
DALLO SMALTO AL FORNO

Qui sopra, un gruppo di lavoratori della «Greslab» in un reparto della fabbrica. Sotto, a sinistra, la parte dello stabilimento dedicata alla smaltatura: qui le piastrelle ricevono i trattamenti coloranti e lucidanti e vengono fatte cuocere in lunghi forni alla temperatura di oltre 1.000 gradi. Poi il materiale, dopo la cottura (qui sotto), raggiunge rapidamente i 60 gradi e viene lasciato riposare per giorni.





**“DOVE PRIMA ERAVAMO IN 170,
ORA SIAMO MENO DI 40”**



FIDUCIA NEL FUTURO

Vista l'enorme superficie che la «Greslab» occupa, Vilma Mariani (qui sopra), quando deve portare le mattonelle di prova a cuocere nel forno (in alto), usa la bicicletta. Prima della crisi i dipendenti erano circa 170, mentre adesso sono meno di 40.

messo parte del capitale per iniziare, 600 mila euro, attraverso le sue finanziarie». A quel punto la scelta spettava ai sessanta dipendenti rimasti: versare una quota per creare una cooperativa di produzione e lavoro, riscattando dall'Inps i fondi destinati alla mobilità, o rimanere in cassa integrazione e poi usufruire anche della mobilità per altri due anni. «Ne abbiamo parlato tra noi e in trenta abbiamo accettato di metterci 14 mila euro a testa», spiega Caselli. Gli altri 600 mila euro necessari per avere il capita-

le sociale sono arrivati da tre società commerciali, la «Powergres», «Ceramiche Moma» e «XL Style», le quali si sono anche impegnate a commissionare del lavoro per far ripartire la produzione. «Lo scorso giugno la fabbrica ha riaperto i battenti e in sei mesi abbiamo raggiunto un fatturato di 4,3 milioni di euro. È ancora presto, ma siamo in linea con gli obiettivi del piano triennale orchestrato da Legacoop», dice orgoglioso. I soci della «Greslab» prendono le decisioni nel consiglio di amministrazione (detengono il 70 per cento) e sono già riusciti ad assumere sette loro colleghi che non avevano aderito alla cooperativa. «Se la situazione migliora, abbiamo già un accordo sindacale per cui, a fine cassa integrazione, riassumeremo anche gli altri che sono ancora a casa». Ma non solo. Per dimostrare la buona volontà, i soci hanno deciso di decurtarsi, del 20 per cento, lo stipendio. E non stiamo parlando di cifre a sei zeri, ma di una normale busta paga come stabilito dal contratto nazionale della ceramica. «È una sorta di franchigia, una garanzia per i nostri finanziatori ai quali

vogliamo far vedere che - e speriamo di no - se dovesse andare male, sono nostri i primi soldi che corrono dei rischi. Quando la ditta farà utili, ce li ridivideremo».

Quando, non se. È questa la fiducia che si respira nei vari reparti e che viene confermata dalle piccole e grandi storie che vivono tra quegli enormi macchinari. È la fiducia in un progetto bello e ambizioso quella che ha spinto Luca Leonardi, «trentott'anni, due figli e una macchina da pagare a rate», a lasciare un posto di capocantiere elettricista di

“Alla fine scegliere questa opportunità è stato vincente”

una grande azienda per venire alla Greslab. «Sono il trentunesimo, l'unico che non lavorava qui prima. Ce li ho messi di tasca mia i 14 mila euro necessari. E più passa il tempo e più sono convinto di aver fatto la scelta giusta». Qui tutti ci credono, ma ci vuole del coraggio a decidere di correre il rischio, soprattutto se, come Valeria, hai una figlia di 14 anni da mantenere o, come Paul, sei un immigrato del Burkina Faso e di bocche da sfamare ne hai sette. «Ci ho pensato

tanto prima di accettare: alla fine ho scelto di darmi un'opportunità di lavoro e di stipendio», racconta Vilma Mariani, che apre il suo laboratorio alle 7.20 tutte le mattine e non sa mai quando lo chiude perché «c'è sempre qualche problema, e non puoi lasciare a metà la prova di uno smalto, altrimenti si ferma tutta la produzione. E, ormai, siamo solo io e il mio responsabile». A 49 anni devi anche pensare ai due anni di contributi legati alla mobilità: se la riscatti e poi la «Greslab» va male, perdi tutto. «Sono sempre stata una dipendente, per me non è stato facile. Qualcuno ogni tanto fa la battuta e mi dice che sono diventata un imprenditore, ma non è vero. La prego, lo scriva che mi sento sempre l'operaia di prima».

Basta conoscere Luca Bellei per capire che, in lui, trovi tutto: passione, fiducia e coraggio. Nel giorno di riposo accetta di fare da Cicerone e guidarci per la «sua» fabbrica. «Tanto sarei dovuto passare lo stesso, devo fare un po' di lavoro su, in amministrazione», si schermisce. E mentre mostra come vengono prodotte le piastrelle che usiamo per i nostri pavimenti, e ci fa conoscere i colleghi («a regime eravamo in 170, c'era gente ovunque», dice sconsolato. «Ora per incontrare qualcuno devi andarlo a cercare»), si lascia andare a una piccola nota di rimpianto. «Facevo parte di una compagnia teatrale, ma ho dovuto lasciarla. Prima, quando lavoravo alle paste serigrafiche lavoravo di giorno, ma ora c'è bisogno al forno, che funziona ininterrottamente, e facendo i turni non posso partecipare alle rappresentazioni. Peccato, abbiamo vinto tanti premi anche in giro per l'Italia...». Purtroppo il palcoscenico è fatto con assi di legno, non con le piastrelle...

Sara Sirtori

LA FABBRICA DI PIASTRELLE SALVATA DAI SUOI OPERAI: «L'ABBIAMO COMPRATA E CI SIAMO TENUTI IL LAVORO!»



SOLIDALI

Reggio Emilia. Un gruppo di dipendenti di Gres.Lab, che insieme, investendo la loro indennità di mobilità, si sono comprati il ramo produttivo dell'azienda, salvando così anche il loro impiego. Dal 2008, con questo sistema, sono stati messi al riparo dalla crisi 400 posti di lavoro in tutta Italia.

Ornella Crema

Reggio Emilia, maggio

L'azienda chiude? A rimetterla in sesto ci pensano i dipendenti. Un modo di far buon viso al cattivo gioco della crisi. «Nessun atto di eroismo», dice chi ha avuto successo, solo «l'orgoglio di conservare la sicurezza di un lavoro». Quello che importa davvero è il fatto che, nel giro di poco tempo, l'impresa sia di nuovo in pista.

È il caso dell'esperienza della Gres.Lab di Scandiano, in provincia di Reggio Emilia: è risorta dalle ceneri della Ceramica Magica, con un segnale in controtendenza nel distretto delle piastrelle che ruota attorno a Sassuolo. Quando ormai la

chiusura sembrava inevitabile, i 40 dipendenti hanno messo sul piatto 14 mila euro a testa, l'equivalente dell'indennità di mobilità, per l'acquisto del ramo produttivo dell'azienda, che fino a quel momento aveva dato loro da vivere.

Una risposta nei momenti bui

Ora i momenti più bui sono alle spalle. «Abbiamo un piano triennale. Nel primo anno stiamo rispettando i parametri con un fatturato di 4 milioni di euro e la produzione di 600 mila metri di piastrelle», ha spiegato Antonio Caselli, il presidente della nuova cooperativa. I dipendenti sono diventati im-

prenditori grazie anche al fondo mutualistico di Legacoop.

Il metodo è importato dagli Stati Uniti: lì si chiama *workers buyout*; in Italia si diffonde a macchia d'olio. I casi di ex dipendenti che diventano proprietari, investendo Tfr e indennità di mobilità, si ripetono ormai in quasi tutto il Paese. Il fenomeno è partito da Toscana ed Emilia Romagna, dove il tessuto cooperativo è molto più robusto che altrove. Pian piano, però, si sono aggiunte Lazio, Veneto, Marche e Lombardia.

Tra i primi a tentare questa strada c'è Vetrerie Empolesi, nata nel 2010 sulle ceneri di tre aziende sopraffatte dalla crisi. Oggi è l'unica azienda nella zona a lavorare il vetro artistico

a mano e a soffio. Poi c'è il caso di Manifatture Toscane, fabbrica di ceramica di Montelupo Fiorentino, salvata in corner da una ventina di tenaci lavoratori.

Con la cooperativa tornano gli utili

L'ultimo caso? Quello della Fenix Pharma, nata a Roma dalle macerie di una delle sedi chiuse in Europa dal colosso farmaceutico Warner Chilcott. Saltarono 150 posti, ma cinque manager decisero di ripartire. All'avventura prendono parte 39 soci, che per 12 mesi hanno un contratto a progetto, allo scopo di non gravare troppo sui conti della cooperativa. Gli utili si vedranno nel 2013. ♦

Ceramica rinasce grazie ai dipendenti

Scandiano: la Greslab decolla partendo dalle ceneri della Magica. Antonio Caselli illustra il salvataggio a "Uno mattina"

di **Daniele Valisena**

▶ SCANDIANO

Un nuovo inizio, partendo proprio dalla crisi. E' questa, in una frase, la storia della Greslab, la ceramica che ha preso il posto - e parte degli impianti - della vecchia Ceramica Magica, fallita nel 2008. L'azienda è stata rilevata interamente da 20 ex dipendenti della ceramica, i quali hanno costituito una cooperativa e hanno riattivato la produzione nel giugno dello scorso anno. Una soluzione che ha destato anche la curiosità della televisione nazionale: la trasmissione "Uno mattina", condotta da Elisa Isoardi e Franco Di Mare è il programma principe della prima parte della giornata e offre tra le altre cose una serie di approfondimenti culturali di vario genere. Proprio la Greslab, nella persona del presidente Antonio Caselli, è stata chiamata a raccontarsi ieri mattina. Un'intervista in cui si è parlato diffusamente della cooperativa scandianese, della sua attività, della sua strutturazione e, soprattutto, della sua origine.

Il *workers buyout* (acquisto da parte dei lavoratori) è infatti un'operazione che, specialmente in un periodo nero per l'economia, e in particolare per il comparto edilizio e ceramico, costituisce un esempio

affascinante, ma allo stesso tempo funzionale, di come reagire alle difficoltà, ripartendo da uno dei settori, quello cooperativo, che è tra i più solidi e diffusi nel territorio emiliano e reggiano.

L'azienda, nella sua strutturazione attuale, è nata infatti dalle ceneri della Optima Spa, la vecchia ceramica Magica, che per anni aveva sponsorizzato la squadra reggiana di pallavolo femminile, posta in liquidazione e concordato preventivo nel 2008. Un gruppo di 20 ex dipendenti però, di comune accordo con i sindacati e con l'intervento, come soci finanziatori, di tre società commerciali, che sono stati all'inizio i principali clienti della cooperativa, ha rilevato l'attività, investendo tutto l'anticipo dell'indennità di mobilità e diverse risorse personali, riuscendo ad affittare capannoni e macchinari. L'operazione è stata coordinata dall'Ufficio economico-finanziario di Legacoop Reggio, con il coinvolgimento di numerosi soggetti operanti all'interno del circuito cooperativo, di Unipol e di un fondo istituzionale partecipato dal Ministero dello Sviluppo economico.

A più di un anno dall'inizio dell'attività, il presidente Caselli ha dunque illustrato il modello di impresa "alternativo" della Greslab.



Antonio Caselli, presidente della cooperativa Greslab di Scandiano

RUBIERA

Il Comune in campo per frenare i prezzi dei prodotti infantili

▶ RUBIERA

Il Comune di Rubiera è a favore della campagna per la riduzione dei prezzi dei prodotti destinati ai bambini e alla prima infanzia.

In Italia i record negativi si contano a dismisura, e fra questi vi è anche quello del caro-prezzi per i prodotti che sono destinati alla fasce più giovani del mercato.

Recentemente il ministro per la Cooperazione internazionale e l'integrazione, l'Associazione nazionale per i Comuni italiani (Anci) e A.S.So. Farm. hanno convenuto di avviare una campagna per la riduzione dei prezzi dei prodotti per la prima infanzia. Lo scopo è quello del riallineamento dei prezzi di vendita dei prodotti per la prima infanzia almeno a quelli della media europea.

Il Comune di Rubiera, nel sostenere questa campagna, si farà carico di fare opera di sensibilizzazione sulle farmacie e sugli esercizi commerciali interessati per una fattiva attuazione di tale iniziativa. (p.r.)

economie

CONSUMI
LAVORO
RISPARMIO
INNOVAZIONE

ACCADDE, PER ORA, IN TOSCANA E IN EMILIA ROMAGNA: I DIPENDENTI TRASFORMANO IN COOPERATIVE LE AZIENDE SULL'ORLO DEL FALLIMENTO. E SPESSO LE RILANCIANO

DA OPERAI A IMPRENDITORI: COSÌ RINASCE UN'IMPRESA

di **Natazia Ronchetti**

Tra le ultime nate c'è la Fenix Pharma di Roma. Ha preso il posto del braccio italiano di una multinazionale statunitense del farmaco che ha chiuso la fabbrica e si è ritirata dall'Europa. L'hanno creata i 41 dipendenti messi alla porta l'anno scorso. Hanno costituito una cooperativa, investito gli ammortizzatori sociali, rilevato produzione e distribuzione. Rischioso, difficile. Quasi un azzardo. Invece ce l'hanno fatta. E ora, dopo aver salvato il posto di lavoro, progettano assunzioni.

Gli inglesi la chiamano *workers buyout*. È l'operazione con la quale gli operai diventano imprenditori. Costituiscono una cooperativa e prendono le redini della loro azienda in crisi. I casi in Italia non sono ancora molti ma in costante crescita: 29 dal 2008, con picchi negli ultimi due anni, prevalentemente in regioni come Emilia Romagna e Toscana, area che è storicamente la culla della cooperazione. Da quando la crisi economica ha cominciato a erodere mercato e occupazione hanno salvaguardato o creato ex novo 611 posti di lavoro. E alcuni sono casi da manuale. Come quello di GresLab, azienda ceramica di Scandiano, in provincia di Reggio Emilia. In

trenta, collocati in mobilità, hanno giocato la scommessa. E andata così bene che l'anno scorso hanno assunto 22 persone, oggi hanno due forni in funzione, viaggiano verso un fatturato di 16 milioni e non escludono di reclutare altra manodopera nel 2013. «Nonostante tutto ci

sentiamo solo lavoratori come prima» dice Luca Bellei, consigliere di amministrazione e addetto alle spedizioni. «I nostri sforzi sono concentrati sulla riuscita del progetto. In fondo siamo diventati imprenditori senza nemmeno rendercene conto».

Una risposta alla recessione che non funziona sempre ma quasi sempre. «L'indice di sopravvivenza è dell'80 per cento», spiega Aldo Soldi, direttore generale di Coopfond, la cassaforte di Le-

gacoop. È l'ombrello aperto dalla cooperazione a proteggere, almeno in parte, con prestiti e consulenze, gli ex operai. Gioca un ruolo di coach con il quale, a seconda dei casi, diventa finanziatore o socio sovventore. Fino ad ora, per Coopfond, un impegno da 9 milioni di euro. E le richieste di sostegno continuano a fioccare. «Il primo obiettivo è sempre quello di restituire il posto di lavoro a tutti» dice Soldi. «Poi, se le cose vanno bene, si pensa a creare nuova occupazione». Non che sia facile trasformare un'impresa privata in una cooperativa, un dipendente in un imprenditore. Servono compattezza e forte senso di responsabilità, occorre una rete di supporto che va dai sindacati alle banche.

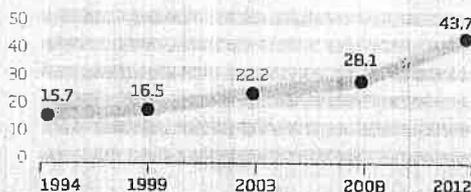
Eppure c'è chi dimostra di essere anche più bravo del proprio ex datore di lavoro. Un esempio arriva da Clab, in provincia di Arezzo, che produce box doccia. Una volta aveva 400 dipendenti, due diversi imprenditori privati non sono riusciti a salvarla da altrettanti fallimenti. Poi trenta ex operai si sono giocati il tutto per tutto. Oggi, guidati da una giovane presidente, producono anche per il mercato estero.



La **GresLab** di Scandiano (Reggio Emilia), che produce porcellanato e smaltato per pavimenti

LUCIDI POSIZIONE

a cura di



La crisi ha modificato le abitudini nel fare la spesa. Gli italiani ora riflettono di più, leggono le etichette, comprano meno d'impulso. Ridurre gli sprechi è un imperativo. Ma il risultato è insoddisfacente. Come mostra il grafico, aumenta in modo esponenziale il numero di chi si definisce «sempre più spesso deluso dai prodotti che compero». (Aisns 2012, campione di età 15-74 anni)

L'Italia
che funziona



Immagini della Greslab di Scandiano (Reggio Emilia):
qui sopra, lo stabilimento. A sinistra, alcuni lavoratori:
in primo piano, il presidente della coop Antonio Caselli.

Le aziende salvate dagli operai

Erano fabbriche sull'orlo del fallimento. Ma i lavoratori hanno continuato a crederci. Al punto da investire i propri risparmi per mantenerle in attività. Gestendole così bene che ora non solo sopravvivono, ma assumono: ecco due storie di speranza

di Dario Biagi

Fabbriche che chiudono, cassa integrazione alle stelle. Lavoratori che, al rientro dalle ferie, trovano i cancelli chiusi, i macchinari trasferiti altrove e si vedono costretti a gesti estremi, come inerpicarsi su un traliccio o fare lo sciopero della fame per difendere l'impiego. Per fortuna, però, non è tutto nero. Fuochi di speranza si accendono qua e là. Vi raccontiamo due storie controcorrente: quelle di lavoratori che, unendo le loro forze, sono riusciti a resistere e a salvare aziende che sembravano condannate.

In cooperativa, condividendo i rischi

La zattera della salvezza si chiama "workers buyout": i lavoratori si uniscono in cooperativa e affittano o rilevano le ditte sull'orlo del fallimento. Con quali mezzi? In parte con le loro

indennità di mobilità, in parte con altri finanziamenti, ottenuti proprio grazie a questa forma di impegno. L'iter non è semplice, però i casi di dipendenti che si trasformano in padroni sono in vistoso aumento in Italia. La Coopfond, il fondo mutualistico di Legacoop, è intervenuta già in una trentina di casi, erogando circa nove milioni di euro. Dal 2008 a oggi, oltre 600 lavoratori di piccole e medie imprese sono così tornati a guardare con fiducia al futuro. Emblematica la vicenda della Greslab di Scandiano (Reggio Emilia), risorta dalle ceneri della Ceramica Magica. Produceva piastrelle in grès porcellanato, aveva 160 dipendenti e fino al 2007 andava a gonfie vele: 50 milioni di fatturato, il 70% della produzione assorbito dal mercato americano. «Con lo scoppio della bol-

la immobiliare negli Stati Uniti il nostro fatturato crollò» racconta Antonio Caselli, ex direttore tecnico dell'azienda e attuale presidente della cooperativa che l'ha acquistata e la sta rilanciando. Rimase in piedi solo una piccola unità operativa di 60 persone, la Optima, che fino al marzo 2010 continuò a produrre sotto il controllo del tribunale. Poi tutti in cassa integrazione. «Uno studio di commercialisti di Reggio ci spronò a costituire una cooperativa» prosegue Caselli. La Legacoop li ha finanziati, ponendo alcune condizioni: tra queste, la riduzione del divario tra gli stipendi più alti e gli stipendi base. «Ora tutti percepiamo l'80% del salario e siamo tornati a lavorare 40 ore, al posto delle 35 precedenti. Occorreva un aumento della

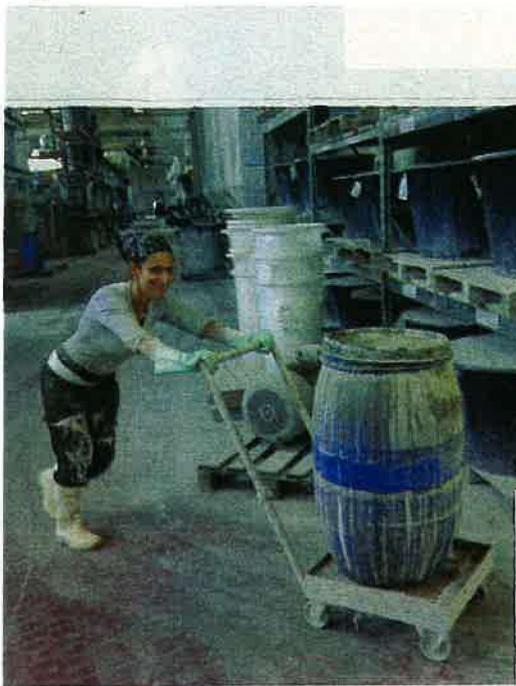
produttività, così abbiamo allungato un po' i turni. La nostra è una lavorazione a ciclo continuo: i forni non si possono mai spegnere. Quando la situazione si sarà stabilizzata, e il traguardo non è molto lontano, torneremo ai vecchi orari e stipendi» continua Caselli. Davanti alla richiesta di ricostituire il capitale sociale mettendo in gioco l'indennità di mobilità (la quota pro capite era stata fissata in 14.000 euro), solo 31 lavoratori su 60 accettarono di rischiare. «Il nuovo progetto industriale era molto semplice» spiega l'ingegner Caselli. «Anzi-ché impostare

un'amica
ci scrive

IO LO FAREI, CON I MIEI COLLEGHI

Lavoro come operaia di una piccola azienda che, a causa della crisi, rischia di chiudere. Sono molto preoccupata e, se potessi, cercherei di salvare la ditta acquistandola con i miei colleghi.

Giordana Di Cenzo



Tre soci-lavoratori della Greslab in fabbrica: in tre anni l'azienda ha triplicato il fatturato.



“ Lavoriamo con più entusiasmo perché ora siamo motivati: se c'è da fare, non badiamo certo all'orario

un'ampia gamma di articoli, decidemmo di ridurla a un paio di formati, i più remunerativi, e di produrre solo per conto terzi. Su queste basi arrivarono i finanziamenti: 500.000 euro dalla Coopfond di Bologna, 300.000 dalla Cfi di Roma più qualcos'altro per le attrezzature, e altri ancora da tre società private disponibili a farci produrre con i loro marchi». Entro sette anni (ora siamo al terzo) dovranno rendere i soldi con gli utili, ma la scadenza non spaventa, perché i segnali di ripresa sono sotto gli occhi di tutti: «Nel primo anno con la nostra gestione (sette mesi di lavoro) abbiamo fatturato 4 milioni e rotti» chiarisce Caselli. «Il secondo 8 milioni e 700.000. Quest'anno siamo saliti a 13 e mezzo.

Abbiamo anche riassunto come dipendenti i 30 ex colleghi che non avevano aderito alla cooperativa e raddoppiato i forni. Prima ce n'era uno solo. I nostri clienti sono marchi italiani che vendono principalmente in Europa e negli Usa».

La sensazione di "farcela" è inebriante

La stessa strada è stata seguita dai lavoratori della Aurora Cucine, storica fabbrica di Poggibonsi, in provincia di Siena. «Eravamo leader nel settore della "finta muratura", cioè cucine fatte di legno e rivestite di piastrelle» ricorda Massimo Verdiani, rimasto alla dire-

zione generale dell'azienda anche dopo la trasformazione in cooperativa. «Il nostro mercato era al 95% interno. Poi, un po' per un cambio di gusti, un po' per la crisi mondiale, nel 2008 il fatturato si è dimezzato e ha continuato a scendere. Non avevamo altra scelta che tentare la via della cooperativa. Nel gennaio 2012 in 15 (su 30) abbiamo versato una quota di 5-6.000 euro e affittato il ramo d'azienda, magazzino compreso. Siamo rimasti fermi solo 15 giorni. Ci siamo fatti finanziare inizialmente dai nostri clienti: pur di incassare rapidamente, abbiamo offerto loro prodotti a prezzi scontatissimi. Poi un finanziamento Coopfond di 210.000 euro ci ha tolto gli ultimi patemi. Siamo riusciti a recuperare buona parte dei nostri clienti e abbiamo spinto molto sul

mercato estero: ora il 50% della nostra produzione è destinato a Russia, Gran Bretagna, Danimarca e Sud della Francia». Nello stabilimento di Poggibonsi, come in quello di Scandiano, il rischio di chiusura sembra ormai scongiurato: «Certo, dobbiamo continuare a crescere, ma nel giro di due o tre anni dovremmo essere fuori dalla situazione di precarietà» si sbilancia Verdiani. Si lavora con entusiasmo, con spirito di solidarietà: «Se c'è da fare, non badiamo all'orario» confida il manager. «Siamo motivati». Ed è significativo che due degli ex proprietari si siano rimessi in gioco come soci. La bella favola si replica silenziosamente in altri luoghi: alla Micronix di Pistoia come alla Art Lining di Cavriago, alla Performa di Bologna come alla D&C di Vigodarzere, alla Ncs di Coriano come alla Fenix Pharma di Roma. Tutte realtà dove gli operai hanno deciso di diventare padroni. ●

La nuova squadra della Aurora Cucine di Poggibonsi (Siena), rilanciata da una parte dei dipendenti riuniti in una coop.



Industria Trentasei imprese sono passate nelle mani di chi ci lavora. L'investimento con il Tfr e l'indennità di mobilità

Salvare l'azienda? Ci pensano i dipendenti

Dalle Fonderie Zen di Padova alla milanese Ri-Maflow. Il ruolo di Coopfond

Si chiamano, obbedendo a una classificazione internazionale, workers buy out e hanno dato vita in Italia già a 36 casi di piccole aziende salvate e rimesse in carreggiata dai dipendenti. Sono imprese per lo più localizzate in Toscana ed Emilia ma anche in Veneto e Lazio, presenti un po' in tutti i settori del manifatturiero e dei servizi e che per ripartire hanno adottato nella stragrande maggioranza dei casi lo strumento della cooperativa. Alcuni casi hanno avuto ripetutamente l'onore delle cronache come le Fonderie Zen di Padova e la milanese Ri-Maflow ma a censirli tutti per la prima volta è stato ilbureau.com, un sito di giornalisti, grafici e ricercatori coordinati da Valentina Parasecolo. Quando l'azienda — Srl o Spa che sia — fallisce, i dipendenti si riuniscono in cooperativa e la rilevano dalla liquidazione, utilizzando il Tfr e l'indennità di mobilità. In moltissimi casi ad aiutarli arriva Coopfond, il fondo mutualistico della Legacoop che versa a titolo di prestito un ammontare pari a quello versato dai lavoratori (al massimo stiamo parlando di un impegno pari a 800 mila euro). Successivamente si può attivare attorno alla nuova impresa una cintura di banche come Bper, Banca Etica o Banca Unipol che vegliano almeno sulla prima navigazione. I dipendenti fatta la scelta più difficile devono dare prova

Le imprese che sono passate di mano



di maturità selezionando al loro interno le figure dirigenziali che avranno il compito di condurre l'azienda. Quasi sempre cambiano anche il nome: la Ottima di Scandiano (ceramiche) è diventata Greslab e la Maflow di Trezzano sul Naviglio è stata per l'appunto ribattezzata Ri-Maflow. Nel caso della Fenix Pharma in appoggio ai dipendenti è tornato un ex manager che aveva lavorato ai tempi in cui l'impresa era parte di una multinazionale americana.

Se l'obiettivo iniziale è quello di salvare con l'azienda ovviamente anche i posti di lavoro molte volte l'operazione è facilitata perché non tutti i dipendenti credono alla nuova impresa e alcuni si distaccano volontariamente. A differenza di esperienze più ideologiche che pure erano state fatte negli anni 70 e 80 nei nuovi workers buy out vigono i criteri guida della competenza e del pragmatismo. Non si fa a botte con il mercato bensì si cercano idee e soluzioni nuove anche per dimostrare che le vecchie proprietà erano inette. Una scelta valoriale c'è sempre ma le bandiere rosse no. Nel caso della Greslab la nuova gestione ha puntato molto sulla formazione e ha cambiato il prodotto da vendere investendo sul grès porcellanato. I dipendenti della Fenix Pharma hanno rilevato l'azienda dalla Warner Chilcott che voleva uscire dal mercato europeo ma hanno

scommesso su prodotti nuovi nel segmento dell'osteoporosi comprando addirittura una licenza. In altri casi è bastato riprendere il vecchio business come per la Infissi design di Reggio Emilia che era andata in crisi per errori di gestione o per la Clab di Arezzo che fino ai primi anni del 2000 era tra le prime aziende in Europa nella produzione di box doccia.

Classificate le nuove realtà la domanda successiva diventa quanto siano attrezzate queste aziende per reggere l'urto di una crisi che non fa sconti e non

«Workers buy out»
Il workers buy out è l'operazione di acquisto dell'azienda da parte dei dipendenti

guarda ai valori. La risposta che per ora si può dire riguarda la data di nascita di diverse aziende dei dipendenti: la rodigina Cup è nata nel 2008 così come la pistoiese Micronix, la reggiana Art Linig. Solo un anno di meno hanno la fiorentina Ipt e la pisana Itacom. Insomma nessuno può garantire il futuro ma, assicurano alla Coopfond, la selezione viene fatta all'inizio. Se non ci sono le condizioni non si parte nemmeno.

Dario Di Vico
di PIRELLA GÖTTSCHE LOWE

L'amministratore delegato...



Antonio Caselli, presidente della rinata cooperativa Greslab nel suo stabilimento

Alla scoperta delle aziende che sono rinate dalla crisi

Il settimanale Panorama dedica la storia di copertina alle cooperative reggiane che sono rinate per iniziativa dei dipendenti ora soci e manager di se stessi

► REGGIO

La cronaca locale e la Gazzetta in particolare ha seguito passo passo le vicende di quelle aziende, soprattutto cooperative, che in questi anni di crisi, sono riuscite a passare da una situazione molto vicina alla chiusura ad un autentico rilancio. E quasi in nessun caso, di quelli che abbiamo raccontato in questi anni, l'aiuto è arrivato dall'esterno.

Il segreto di questi successi è stato infatti sempre riconducibile alla forza di volontà, alla determinazione a non mollare dei lavoratori delle imprese.

Ora, di queste imprese (e delle loro imprese) si accorge anche l'Italia.

È la storia di copertina. Quel-

la cui spetta il compito di raccontare che 'si può fare'. Si può ripartire, anche dopo un fallimento. E lo si può fare puntando sui valori e scommettendo su di sé. E che ci si riesce se lo si fa insieme.

È la storia di Art Lining, una delle prime aziende salvate dai lavoratori riuniti in cooperativa, grazie al sostegno di Coopfond, il Fondo mutualistico di Legacoop. E a metterla al centro del giornale, con tanto di richiamo in copertina, è il settimanale 'Panorama', nel numero uscito ieri nelle edicole.

Art Lining è una cooperativa di Salerno che produce cravatte. Un'attività rilevata dalla precedente società di capitali, precipitata durante la crisi del

2008, e che oggi chiude bilanci in salute. Il senso della storia? "Ho imparato - racconta Stefania Ghidoni, vicepresidente della cooperativa, rispondendo al giornalista - che i valori hanno ancora un peso nella vita.

L'onestà, il rispetto, laddove esistono fanno la differenza". I clienti di Art Lining sono oggi i più grossi nomi della moda italiana e non solo: Ferragamo, Zegna, Tom Ford, Brioni, Armani, Hugo Boss.

L'esperienza delle imprese salvate dai lavoratori con la forma cooperativa, il cosiddetto "workers buyout", ha un punto di eccellenza particolarmente a Reggio Emilia, grazie all'impegno di Legacoop Reggio Emilia, che ha messo in

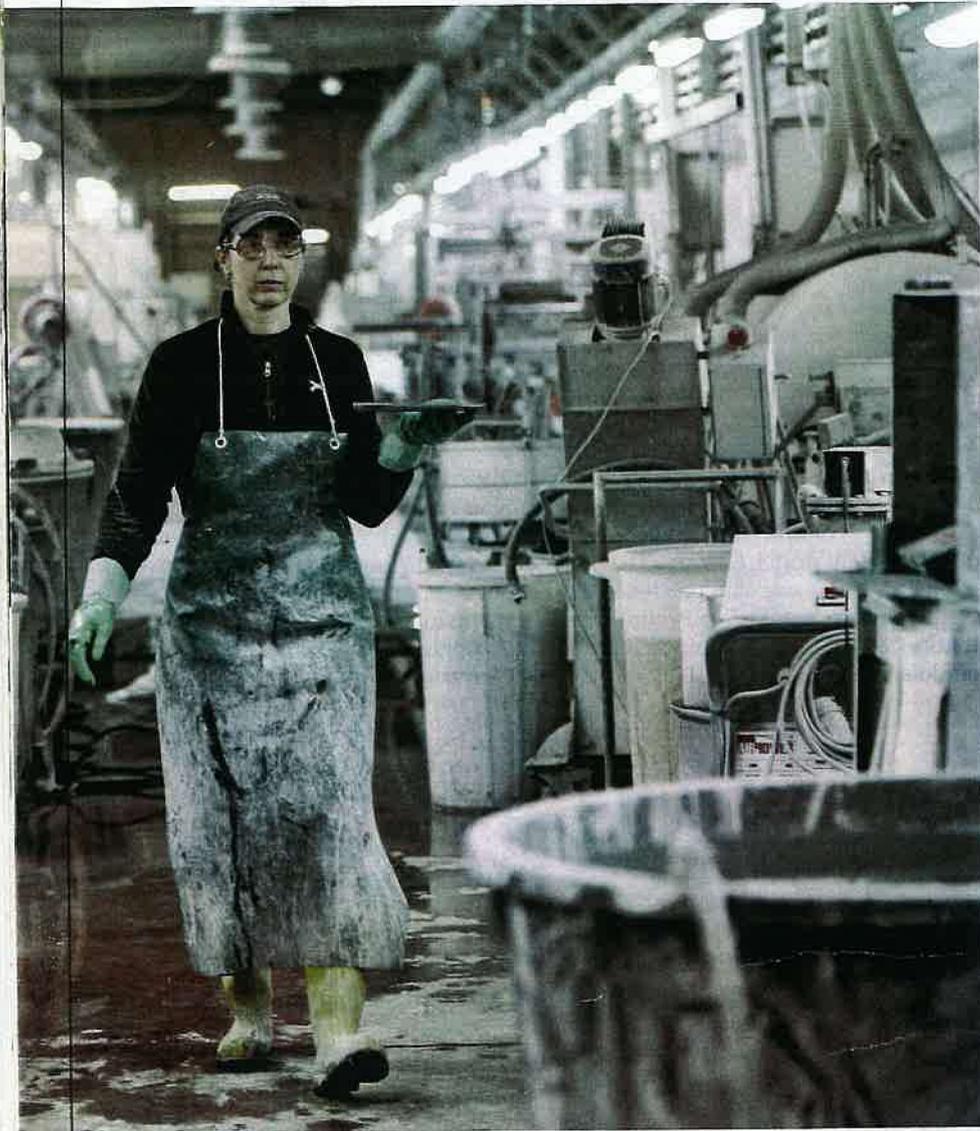
piedi una vera e propria squadra di esperti per affrontare queste situazioni, il tutto in rete con gli strumenti finanziari di Legacoop, a partire da Coopfond, Ccfs, Parco e Cfi.

Infatti nelle otto pagine che 'Panorama' dedica questa settimana ai workers buyout, non si parla solo di Art Lining.

«Dal 2008 a oggi Coopfond - spiega l'articolo del settimanale - è intervenuto in 30 aziende trasformando i dipendenti in soci che prendono le redini dell'impresa». Nelle pagine di Panorama che è in edicola questa settimana ci sono le storie di altre sei di queste cooperative, di cui tre sono reggiane: Infissi Design, Greslab e Textyle Service.

COPERTINA

Gioia Sandro, una dei 27 dipendenti che lavorano insieme ai soci all'interno dell'azienda di ceramiche Greslab.



«C'ERA UN GRUPPO DI PERSONE CHE LAVORAVA BENE INSIEME E AVEVA ANCORA TANTO DA DARE»

Greslab Sentirsi una squadra e tornare ad assumere

Spogliando questa storia da numeri, sigle, fatturati e bilanci, si arriva alla sua straordinaria quanto semplice formula segreta: «C'era un gruppo di persone che lavorava bene insieme e voleva continuare, perché pensava di avere ancora tanto da dire e da dare». Parola di Antonio Caselli, presidente di Greslab, cooperativa di Scandiano, provincia di Reggio Emilia, che produce piastrelle di alta qualità per pavimenti.

Il gruppo è composto da 31 soci e 6 dipendenti, quello che resta della vecchia impresa entrata in difficoltà nel 2008 e finita con i libri in tribunale. I dipendenti non mollano, lavorano sotto la direzione del curatore del tribunale, intanto riscattano la mobilità, mettono 14 mila euro a testa, si costituiscono in cooperativa e il primo giugno 2011 rilevano l'impresa. Legacoop entra nel capitale sociale con 300 mila euro. In un anno e mezzo si sono aggiunti altri 21 dipendenti e il 2013 si è chiuso con un fatturato di 14,5 milioni di euro e 1,8 milioni di metri quadrati di piastrelle vendute.

Casa Italia La difficile scommessa nella crisi dell'edilizia

Siamo a Savignano sul Panaro, provincia di Modena. Qui si producono parapetti per i balconi e frangisole, in plastica e alluminio. Quando arriva la crisi, nel 2009, l'impresa, che allora si chiamava Siamesi, fornisce soprattutto aziende che prendono appalti nel settore dell'edilizia residenziale pubblica. Passano i mesi, un paio di clienti importanti dichiarano fallimento, provocando un buco di bilancio di oltre 700 mila euro. Siamesi accusa il colpo e va al tappeto, i 20 dipendenti finiscono in cassa integrazione. Ma si rialzano e nel settembre 2012 nasce Casa Italia, cooperativa di 11 soci presieduta da Fabio Martagni. Dopo un lungo periodo di consolidamento, con mille problemi di natura burocratica, finalmente le prospettive per il 2014 sono buone, grazie a un portafoglio ordini per circa 14 milioni di euro. Certo, le difficoltà non mancano: i clienti sono soprattutto imprese edili italiane, un settore dove di questi tempi farsi pagare rappresenta un'operazione lunga e complicata.

"Immagina 60 persone su cui incombe lo spettro del licenziamento. Ognuno con la propria storia. Sono stati mesi tesissimi e parlare di cooperazione e diventare imprenditori di se stessi in un anno e mezzo, è un ex dipendente ora presidente della Greslab, società cooperativa che ha rilevato la fabbrica di Scandiano, Reggio Emilia. Producono piastrelle. Di quei 60 solo 31 hanno accettato la trasformazione in cooperativa, 31 vite diverse, 31 culture diverse. In una società e trovare una sintonia è difficile". Un anno e mezzo di sacrifici, il salario che va deciso dal consiglio di amministrazione, ogni mese un'assemblea per decidere insieme le strategie. Ricavi di 8,8 milioni di ricavi nel 2012, aumentati del 70% nel 2013 a 15 milioni. I soci sono diventati 62, due in più rispetto a quando la fabbrica ha chiuso. "È un calcolo che non è nemmeno accorti. È una cosa bellissima", commenta Caselli.

Il capitale sociale di Greslab è finanziato dai suoi soci, da Legacoop e Cfi (Cooperazioni finanziarie partecipata dal ministero dello Sviluppo economico). I lavoratori di altre otto aziende hanno chiesto il sostegno della lega delle cooperative per effettuare il buyout. I loro casi verranno finanziati. "Per finanziare il buyout cerchiamo di capire le cause del fallimento, e poi se il modello di buyout è sostenibile", dice Soldi, direttore generale di Legacoop. "Spesso si tratta di aziende sane, ma messe in crisi dalla crisi. Noi seguiamo il buyout passo dopo passo, fino a che la newco non ce la fa da sola". I numeri dicono che la mortalità delle aziende seguite dalla lega delle cooperative è molto bassa. Tutto sta a mantenere il rapporto coi clienti, cominciare a lavorare per conto terzi. Azienda classica o cooperativa, il mercato è normale che ci sia una pluralità di modelli di impresa", spiega Camillo De Biasi, presidente della lega. "Non c'è un solo modello. La cooperazione è nata per correggere delle storture del mercato. La crisi che viviamo oggi è l'effetto di un meccanismo che si è inceppato. Le cooperative e i collaborativi, possono e devono competere con gli altri. E in casi fortunati essere anche più competitivi".

Le tappe per diventare imprenditori

MILANO - Il cambiamento non è immediato. Soprattutto dopo anni - a volte decenni - servono consapevolezza e preparazione. Alle spalle i lavoratori hanno un'azienda in crisi o un'azienda che ha chiuso. Nel caso delle newco (nuove aziende nate da una ristrutturazione), comincia negli uffici a prendere forma la nuova finanziaria impresa. Il punto di partenza è la teoria: quando un gruppo di lavoratori progetta di diventare imprenditori, è importante che sia chiaro cosa significa creare e gestire una cooperativa. Il tema della mutualità, i compiti e i ruoli, sono i primi argomenti a cui vengono introdotti dalle associazioni dei lavoratori o dalle associazioni di imprenditori. "È importante", spiega Gianfranco Tibaldi di Coopfond, il fondo mutualistico per la promozione di cooperative, "che i lavoratori seguano un percorso di maturazione per i lavoratori che dovranno diventare una base sociale che assumeranno ruoli diversi da quello che facevano prima, che dovranno fare dei sacrifici, che dovranno porre il futuro nelle proprie mani e soprattutto, imprenditori di un'azienda che, al momento, è in difficoltà".

► poggia su un pilastro: il decreto lavoro che lo scorso 23 aprile ha incassato la fiducia della Camera. Si occupa di servizi per il lavoro, maternità, di durr e contratti di solidarietà, ma soprattutto di semplificare alcune forme di contratti a termine e di apprendistato. In una manciata di tweet: estende da 1 a 3 anni il contratto a tempo determinato senza causale, ammettendo fino a un massimo di 5 proroghe e fissando un tetto del 20 per cento superato il quale il lavoratore deve essere stabilizzato. Riduce l'obbligo di assunzione degli apprendisti al 20 per cento (la legge Fornero aveva un tetto del 50) per le aziende con più di 30 dipendenti; in materia di apprendistato prevede inoltre la redazione di un piano formativo individuale scritto semplificato rispetto al passato e ripristina la competenza del pubblico in materia di formazione attraverso le Regioni.

Meno precari, più disoccupati

In altre parole, non si occupa di fare una «rivoluzione», ma di andare incontro a un problema: l'irrigidimento nella disciplina dei contratti a termine realizzati con la riforma Fornero», sintetizza Mingardi. In pratica i provvedimenti sono pensati per «una percentuale minoritaria del mondo del lavoro, dove l'86,8 per cento di chi porta a casa uno stipendio lo fa a titolo di un contratto a tempo indeterminato. Hanno però un destinatario privilegiato: il giovane sprovvisto di competenze specialistiche», spiega Paolo Preti. «Non esiste alcuna legislazione del lavoro, infatti, che favorisca chi è portatore di know-how: da questa, come da qualunque legislazione, ricava chi ha poco da dare e non ha vantaggi chi invece ha molto da dare». D'accordo Tiraboschi: «Si tratta di riforme parziali e circoscritte, rivolte soprattutto agli attori più deboli del mercato, soggetti a disoccupazione, precarietà, bassi salari: giovani, lavoratori a bassa qualifica, nonché una larga fetta di popolazione femminile».

Novità? Poche ma importanti sul piano tecnico, continua Tiraboschi. Come l'allungamento da 12 a 36 mesi della «acausalità» («un arco temporale efficace per maturare fiducia ed esperienza sia da parte del datore di lavoro che del lavoratore»,

plauide Preti): «Fino ad oggi per assumere su base temporanea, senza cioè ricorrere ai contratti normati dall'articolo 18, occorre precisare l'esistenza di specifiche ragioni aziendali. Estendendo l'acausalità la riforma elimina un elemento strutturale del nostro mercato, operando una liberalizzazione molto forte del contratto a tempo determinato». Il testo del ministro del Lavoro Giuliano Poletti ammetteva nei 36 mesi fino a un massimo di 8 proroghe che la Commissione Lavoro della Camera presieduta da Cesare Damiano (ex Cgil, dell'ala sinistra del Pd contraria a Renzi) ha poi portato a 5. Sui numeri della Commissione, così come sulle altre modifiche specie in materia di formazione, è scoppiata la bagarre: di fatto, spiega Mingardi, «in Commissione, è stata versata molta acqua nel vino. Ed è emerso chiaramente che la cultura del Pd, quan-

do si parla di mercato del lavoro, resta favorevole a fare passi indietro, piuttosto che avanti». La battaglia ora passa al Senato dove il decreto - a cui Ncd e Sc hanno detto sì «solo per senso di responsabilità» - dovrà essere convertito in legge entro il 20 maggio. Schermaglie elettorali o dettagli, comunque la si metta il testo rischia di fare a cazzotti con le direttive Ue (in particolare per quanto riguarda le disposizioni sull'apprendistato) o con i Ccnl nazionali: le materie del decreto sono già tutte «regolamentate da circa 400 contratti collettivi nazionali - spiega Tiraboschi -, è aumentato così il rischio di contenzioso sindacale». In altre parole, aggiunge Preti, «se la legislazione non sarà il più possibile chiara e flessibile le aziende non assumeranno per evitare di comparire davanti al giudice del lavoro». Il rischio è quindi quello di avere una legge scritta per i lavoratori e lavo-

LE COOPERATIVE DI WORKERS BUYOUT

I manovali che salvano la fabbrica

Mentre la politica fa le pulci al legislatore, decine di operai si rimboccano le maniche. E investono il Tfr per rilevare l'azienda in stato fallimentare

RINASCERE DALLA CRISI unendo le forze, con la speranza e la creatività come solide basi. Si può: è la ricetta dei workers buyout, le cooperative di lavoratori che hanno rilevato le proprie aziende in stato fallimentare e le hanno rilanciate, spesso usando i sussidi di mobilità come base per il capitale sociale. Da nord a sud, in Italia oggi sono circa 40 le imprese nate così. Storie esemplari, come quella della Cesame di Catania, un caso di tenacia tutta siciliana. Fino agli anni Novanta,

la Cesame era una florida azienda di ceramiche, con 600 dipendenti ed esportazioni in 48 paesi. Poi sono iniziate la crisi, la procedura pre-fallimentare, un can can di vertenze in tribunale e gestioni disennate da parte di società finanziarie del nord Italia, che l'hanno «spacchettata» e portata al collasso. Oggi è pronta a ripartire grazie a 77 operai.

A raccontare la vicenda a *Tempi* è uno di loro, Salvatore Falsaperla: «Dal 2000 noi operai per anni abbiamo avuto l'impres-

ratori che non lavorano. Quanto alla querelle sulla formazione pubblica o privata, «quello che dovremmo fare è semplicemente copiare il modello di apprendistato tedesco che presto bloccherà l'ingresso in ateneo di chi non ha prima trascorso almeno 6 mesi in ambito professionale».

Il totem del posto fisso

Insomma, ad oggi il decreto non spiace ma non convince. Certo, «Renzi e Poletti - commenta Mingardi - non stanno facendo il pacchetto Treu o la legge Biagi, ma hanno comunque preso di mira una dannosa controriforma e devono fronteggiare un grave problema di cultura politica nel partito». Tuttavia non è insistendo sulla sacralità del posto fisso che spianeremo la strada alla modernità. Non a caso, spiega Tiraboschi, il provvedimento non si occupa del lavoro autonomo, delle partite

iva, del lavoro a progetto, dei tirocini, anzi, «legge tutti questi fenomeni in chiave fraudolenta e non come un tentativo della realtà di adeguarsi a un cambiamento di cui il legislatore non ha ancora coscienza. La vecchia concezione del lavoro subordinato, che funzionava per una fabbrica statica come quella fordista taylorista, non funziona più. Stiamo vivendo una trasformazione globale, non governabile dalle leggi tanto meno quelle sulle tipologie contrattuali su cui insiste da decenni l'Italia», sottolinea Tiraboschi. A fronte di una norma astratta la crisi e la globalizzazione hanno infatti portato al fiorire impreveduto di logiche sussidiarie, cooperative, addirittura patti individuali tra lavoratori e imprese: «E forse la modernità del lavoro non sarà più in un unico modello costruito con la mediazione sindacale, ma in tanti modelli concordati a seconda del

potere contrattuale dei singoli lavoratori». Accordi tra persone, insomma. Che vivaddio, ricorda Preti, sono ancora alla base del nostro sistema imprenditoriale: «Le norme disciplinano inizio e fine del rapporto, ma quello che sta in mezzo, la vita, è ancora in mano alle parti. Che in questi anni di crisi hanno saputo trovare accordi per continuare a realizzare e realizzarsi nel lavoro».

«Grande è la confusione sotto il cielo, la situazione è eccellente», diceva Mao. San Tommaso d'Aquino, più saggio e concreto, ricordava che «contra factum non valet argumentum», meglio i fatti che le parole. E allora, grazie a Dio, possiamo ricordare che i fatti hanno precedute le teorie, le leggi, i decreti e sono molti gli esempi di chi, senza discutere a vuoto si è messo a lavorare. Pagando le tasse e togliendosi la soddisfazione di dimostrare che non siamo nati nel paese sbagliato. ■



Sono una quarantina le cooperative che hanno salvato migliaia di posti di lavoro in Italia. Esemplari le storie della Cesame di Catania o della Greslab di Scandiano (Re), rilanciate dai dipendenti che hanno fatto di pensioni e sussidi di mobilità una base per il capitale sociale

sione di trovarci di fronte ad un gioco di scatole cinesi. Così, nel 2009, come dipendenti abbiamo chiesto al tribunale di sentenziare il fallimento della società. Ognuno di noi si è arrangiato come poteva. Ci sono stati miei colleghi che hanno perso la casa, e altri che hanno visto lo sfascio delle proprie famiglie». Nel febbraio 2010, i 140 dipendenti rimasti hanno iniziato a percepire la cassa integrazione. Ma invece di accontentarsi, hanno dato una svolta netta: «Abbiamo iniziato a ragionare su

cosa si sarebbe potuto fare del nostro futuro. Eravamo certi che la Cesame, se gestita bene, avrebbe superato qualsiasi congiuntura. Così, in 77 abbiamo deciso di mettere da parte un po' della nostra cassa integrazione e il Tfr e investirli nella creazione di una cooperativa sociale per rilevare l'azienda, per circa 22 mila euro a testa. Non è stato facile, però ogni mese ognuno di noi ha versato alla cooperativa 300 euro a testa, la metà della nostra Cig. Così abbiamo raccolto quasi due milio-

ni di euro». Un fatto importante, racconta Falsaperla (oggi vicepresidente della cooperativa sociale Cesame), è stato l'incontro con l'ex amministratore delegato dell'azienda nei «tempi d'oro», Sergio Magnanti, che ha accolto l'invito degli operai ad unirsi a loro. Oggi Magnanti è il presidente della nuova società, e ha cooperato alla realizzazione di un business plan da 11 milioni di euro e una produzione da 120 mila pezzi all'anno. Con il versamento di due milioni di euro, il 6 ►

► dicembre 2011 i lavoratori hanno sottoscritto l'atto di acquisto della parte produttiva della vecchia azienda. Ma non è stato sufficiente, dato che occorre acquistare nuovi macchinari, e che lo stabilimento, abbandonato negli anni, ha subito danni vandalici stimati in cinque milioni di euro. Proprio nel dicembre 2011 però gli operai hanno ricevuto l'offerta di aiuto dalle istituzioni: «Un finanziamento che però consideriamo un prestito. Regione Sicilia e ministero dello Sviluppo si sono proposte di aiutarci con 5 milioni di euro», spiega Falsaperla. Ma qui sono cominciati i guai, perché a distanza di tre

teniamo i rapporti con i clienti, ma chiaramente più passa il tempo più si raffreddano». Nemmeno per un attimo ai 77 operai viene un dubbio sulla loro scelta: «Perdere le speranze? Non esiste nel modo più assoluto che questa cosa non vada in porto. Preferisco questi rischi a un posto nel pubblico. Vuole mettere la soddisfazione di rientrare a casa, con l'orgoglio di avere una società che produce Pil? La crisi c'è, ma non ci fa paura. Qui a Catania io vedo tanti che si danno da fare. Secondo me il punto è che ognuno di noi si deve muovere per fare la propria parte».

Una storia simile e allo stesso tempo

«IN 77 ABBIAMO DECISO DI VERSARE OGNI MESE 300 EURO A TESTA, LA METÀ DELLA NOSTRA CIG. E ABBIAMO RACCOLTO QUASI 2 MILIONI DI EURO. LA CRISI NON CI FA PAURA»

anni i fondi non sono stati ancora erogati. «Nel 2011 dalla Regione ci hanno spiegato che l'erogazione era possibile grazie al Contratto di programma regionale, uno strumento che ha l'obiettivo di sostenere l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali con i Fondi europei per il mezzogiorno. Ci hanno assicurato che il bando era pronto. Non era vero e nei cassetti della Regione non c'erano nemmeno i fondi».

Il bando è arrivato solo ad agosto 2013. «Una situazione assurda - spiega Falsaperla-. Oggi stanno analizzando i documenti presentati dalle aziende che come noi hanno partecipato al bando. Suppongo che entro un paio di mesi le cose si sbloccheranno. Noi intanto stiamo a reddito zero. Ciò che mi crea rabbia è che ci hanno contattato clienti persino dagli Emirati Arabi, interessati ai nostri prodotti made in Italy. Inoltre ce ne sono anche molti in questa zona, che ci danno fiducia da tempo. Saremmo pronti a partire subito: e invece un'impresa, che potrebbe dar reddito a circa 90 famiglie, è costretta a tenere i motori spenti. Man-

diversa a quella della cooperativa di lavoratori Greslab di Scandiano (Re) nata dalle ceneri di Ceramica magica. A *Tempi* la racconta uno degli ex dipendenti e attuale presidente della nuova società, Antonio Caselli. Greslab fino al 2008 aveva 50 milioni di fatturato e 160 dipendenti: poi anche in questo caso sono seguite una procedura pre-fallimentare, la gestione da parte del tribunale di Reggio Emilia («ma non c'era probabilmente un'idea chiara delle strategie»). Anche nel caso di Greslab gli operai si sono chiesti cosa fare: «Abbiamo iniziato a giugno 2011 in 31 soci e 6 dipendenti. Abbiamo riscattato la mobilità e ciascuno di noi ha versato una quota di 14 mila euro arrivando a circa 500 mila euro». In questa vicenda è stato decisivo l'appoggio di Legacoop, che ha consigliato sin da subito gli operai e grazie alla quale i 31 soci hanno ottenuto «dalla finanziaria Legacoop, la Coopfond, e dalla finanziaria Csi un finanziamento nel capitale sociale di altri 800 mila euro con durata di 7 anni. Inoltre, abbiamo trovato la disponibilità di tre marchi della zona

che ci hanno dato un ulteriore finanziamento a rischio, per sette anni, da 500 mila euro. Siamo arrivati a un capitale sociale di 1 milione e 900 mila euro, e il consorzio finanziario ci ha supportato ulteriormente per aprire i primi fidi con Banca Etica e Unipol». Greslab è rinata: «Nel 2011 abbiamo fatturato 4 milioni e mezzo, nel 2012 abbiamo chiuso con 8,8 milioni. Il 2013 lo abbiamo iniziato in 61 persone, contando i nuovi assunti, di cui 35 soci: l'anno scorso abbiamo fatturato 15 milioni di euro».

Salari più bassi e niente festività

Caselli spiega anche quali sono altri punti caratteristici di questa esperienza: «La strada che abbiamo intrapreso è stata quella di produrre per altri marchi. Abbiamo fatto un periodo di formazione iniziale per riquificarci, poi abbiamo scelto dei prodotti particolari e ci siamo riposizionati sul mercato scegliendo ciò che sapevamo far meglio con le nostre competenze». Un'altra peculiarità di Greslab - un fattore che secondo Caselli ha contribuito al successo - è che tutti i soci hanno accettato di iniziare con stipendi più bassi rispetto a quelli percepiti prima, e che per garantire equità le paghe più alte nella nuova cooperativa siano al massimo il triplo dei salari minimi. Inoltre «Abbiamo aumentato le ore di lavoro per ottenere maggiore produttività, e non chiudiamo mai durante le festività. Tutti abbiamo affrontato sacrifici, e abbiamo rischiato quello che avevamo senza sapere come sarebbe andata. Ma mi sentirei di consigliarla a tutti quelli che sono in cassa integrazione o in crisi, è una bellissima esperienza e ci sta insegnando a prendere decisioni insieme, a vederci pari in mezzo a tanti. Inoltre un'esperienza di questo tipo ti impone di ragionare con una prospettiva per il futuro, anche per serietà verso gli investitori. È un'avventura che ti trascini dentro in ogni momento».

Chiara Rizzo



GRESLAB - Scandiano (Re)
In tre anni l'azienda è riuscita a quadruplicare il proprio fatturato e ad aumentare il numero delle persone occupate (soci e dipendenti) portandolo agli attuali 62.



D&C MODELLERIA - Vigodarzere (Pd)
In un solo anno i soci della cooperativa che l'hanno costituita sono riusciti a rilevare il ramo d'azienda, in anticipo rispetto ai tre anni previsti nell'accordo con il curatore fallimentare.



DA CERAMICA MAGICA A GRESLAB

La crisi dei subprime del 2008 mette in ginocchio Ceramica Magica, 45-50 milioni di fatturato di cui 30 raccolti sul mercato statunitense. La società viene posta in concordato preventivo e liquidazione, e scorpora le attività commerciali da quelle produttive. Il destino degli operai dello stabilimento di Scandiano, nel cuore del distretto della ceramica di Sassuolo pare segnato. Sino a quando non comincia a balenare l'idea del workers buyout. Nasce così nel 2011 Greslab. La cooperativa stipula il contratto di affitto del ramo d'azienda e riavvia l'attività produttiva. I dipendenti versano nel capitale sociale della cooperativa l'indennità di mobilità e risorse proprie. Il progetto è coordinato da Legacoop Reggio Emilia e vede l'ingresso come soci di Coopfond, Cfi e delle tre società commerciali Powergres, Ceramiche Moma e XLstyle. Nel frattempo la cooperativa apre due linee di finanziamento presso Ugf-Unipol Banca e Banca Etica. Prima di partire, però, gli operai devono presentare ai loro partner credenziali credibili, racconta Antonio Caselli, presidente di Greslab. «Ci chiesero se saremmo stati in grado di portare avanti un piano di sviluppo in discontinuità con le politiche della vecchia gestione. Greslab ha deciso così di puntare sulla qualità. Inoltre, ci siamo impegnati a non incrementare nel tempo le differenze salariali e a rendere variabile il 20% dello stipendio, legandolo agli utili». Nel 2011 i soci sono 31, i dipendenti 7, il fatturato tocca i 4 milioni, nel 2013 i soci diventano 37 e i dipendenti 25 e il giro d'affari raggiunge i 15 milioni di euro.

sono intervenute, per esempio, nel salvataggio della toscana Bulleri e della Raviplast (Emilia-Romagna). La prima è stata fondata sulle ceneri della Bulleri Brevetti Srl, posta in liquidazione nel mese di luglio 2009 a seguito della crisi della controllante, la SiCar di Carpi, nel modenese. La seconda è nata dall'acquisto da parte dei dipendenti di uno dei quattro siti produttivi del gruppo Pansac, di proprietà della famiglia Lori. Banca Etica ha supportato invece, tra le altre, le cooperative Greslab e D&C Modelleria, quest'ultima formata dai dipendenti della ex Modelleria Quadrifoglio di Vigodarzere, nel padovano.

Ma come è possibile che i dipendenti di un'azienda possano acquisirne le quote societarie? Dove trovano le risorse finanziarie per ricostituire il capitale sociale? In genere i lavoratori impegnano le indennità di mobilità che l'Inps scongela a condizione che siano investite in operazioni di auto-imprenditorialità e la liquidazione maturata sino ad allora. Inoltre, devono essere disposti a sacrificare alcuni dei diritti sindacali acquisi- ➤

ANCHE SE NON È L'UNICA POSSIBILE, LA COOPERAZIONE È LA SOLUZIONE PIÙ SPESSO UTILIZZATA DALLE IMPRESE SALVATE CON IL WORKERS BUYOUT

to strumento ha iniziato a prendere piede per operazioni di salvataggio, soprattutto in quelle regioni, come l'Emilia-Romagna e la Toscana, dove la familiarità con la formula cooperativa è più radicata. Se infatti è vero che la cooperazione non è la soluzione obbligata per un percorso di workers buyout, di certo rappresenta la formula che meglio si addice ad operazioni di questa natura. Quasi tutte le imprese salvate dai dipendenti finiscono non a caso per adottarla.

ISTRUZIONI PER L'USO

I lavoratori intenzionati a costituire una cooperativa per rilevare le attività di un'azienda fallita possono rivolgersi a

diversi enti. Operano direttamente sul campo Coopfond (il più attivo) e Fondo Sviluppo, il fondo mutualistico di Concooperative. Il Cfi, Cooperazione finanziaria impresa, realtà controllata al 90% dal ministero dell'Economia e per le rimanenti quote da Invitalia e 270 imprese cooperative, è invece un ente a partecipazione pubblica che può garantire finanziamenti a cooperative nel settore industriale e sociale. Un altro istituto attivo nel settore è il Ccfs, il Consorzio nazionale finanziario per lo sviluppo, una sorta di finanziaria del mondo cooperativo. Anche Banca Etica, gli istituti del Credito Cooperativo e altre realtà del mondo bancario sono sensibili al tema. Le Bcc



UNA DECISIONE COMPLESSA

Mario Crosta, dg di Banca Etica illustra i criteri che guidano le scelte dell'istituto

I progetti di workers buyout sono operazioni che presentano un alto tasso di complessità. Una banca, nel momento

della valutazione di un possibile intervento finanziario, deve dunque tenere in considerazione diversi elementi. A spiegarlo è Mario Crosta, direttore generale di Banca Etica, istituto che, dal suo osservatorio, registra un incremento del fenomeno: diverse richieste di finanziamento sono arrivate di recente e potrebbero concretizzarsi nei prossimi mesi.

In base a quali considerazioni Banca Etica decide di finanziare o meno un workers buyout?

L'analisi di Banca Etica è sia di natura economica sia sociale. Economica perché il progetto per il quale viene richiesto il nostro intervento deve avere buone chance di successo sul mercato. Sociale perché il finanziamento di Banca Etica è orientato in primo luogo al mantenimento dei posti di lavoro. Per questo è importante valutare quali sono le competenze delle risorse umane presenti all'interno dell'azienda, per capire se il rilancio è possibile. Così come è fondamentale la garanzia dell'intervento di un ente terzo come LegaCoop o



LA BANCA DECIDE SE EROGARE O MENO IL FINANZIAMENTO IN BASE A VALUTAZIONI DI CARATTERE ECONOMICO E SOCIALE

Confcooperative, in grado di supportare i gruppi di lavoratori che rilevano l'azienda nell'elaborazione di un valido business plan. La società costituenda deve dunque far parte di una delle reti dell'economia civile e solidale attive sul territorio, come sono gli organici cooperativi.

Con quali finalità l'istituto opera nel settore profit?

Un tempo Banca Etica

finanziava solo realtà del non profit. Da una decina di anni l'istituto ha iniziato a erogare risorse anche ad aziende operative con una logica profit (in primis nel settore dell'agricoltura biologica, in seguito nelle energie rinnovabili e da circa tre anni anche ad aziende che operano nel rispetto dei principi della responsabilità sociale d'impresa), nell'ambito dunque di interventi che abbiano evidenti e positive ricadute sociali, come sono ad esempio i due workers buyout che abbiamo finanziato, le cooperative Greslab e D&C Modelleria.

Il sostegno delle istituzioni pubbliche è sufficiente?

Purtroppo i workers buyout sono considerati dal fisco come una qualsiasi operazione di mercato. Un intervento in questo ambito sarebbe dunque opportuno, proprio per le finalità sociali del fenomeno. Una banca, poi, se potesse contare su fondi di garanzia a sostegno di parte degli investimenti, sarebbe più incentivata a erogare prestiti. L'intervento pubblico potrebbe, infine, essere più incisivo nell'ambito degli interventi formativi dedicati alla riconversione professionale dei dipendenti.



SERVIREBBE CHE LE ISTITUZIONI PUBBLICHE STUDIASSERO FORME DI SOSTEGNO SPECIFICHE PER UNO STRUMENTO CHE SI V DIFFONDENDO SEMPRE PIÙ ANCHE IN ITALIA

ti. Il resto delle risorse sono garantite dai fondi cooperativi e dagli istituti finanziari. «Prima di dare il via libera alla costituzione della cooperativa», spiega Soldi, «CoopFond cerca di capire quali sono stati i motivi che hanno portato l'azienda alla chiusura, in modo da poter valutare i nuovi rischi d'impresa e poter definire un primo business plan. Il nostro apporto non è meramente finanziario, dunque, non siamo una banca».

Mentre è in corso la procedura fallimentare, è poi di primaria importanza mantenere una buona relazione con il curatore. Inoltre, per andare in porto, l'operazione deve poter contare sul sostegno delle organizzazioni sindacali, perché in molti casi il posto di lavoro non può più essere garantito a tutti i dipendenti. «A questo punto dobbiamo verificare l'effettiva intenzione dei lavoratori di creare una cooperativa, capire quali siano le reali volontà degli attori coinvolti. Spesso ci capita, infatti, di dover spegnere facili entusiasmi, dettati forse dalla prospettiva di recuperare in tempi rapidi il posto di lavoro altrimenti perduto. La determinazione è importante ma non sempre sufficiente. Passare dall'essere dipendente a manager, a proprietario, è un percorso non semplice, soprattutto dal punto di vista psicologico. Molti alla fine non se la sentono e lasciano perdere». I

fondi mutualistici possono intervenire erogando un prestito o entrando in capitale della cooperativa. Oltre la metà delle imprese che Coopfond ha sostenuto, ad esempio, vede il fondo azionario. «Il nostro intervento in genere è finalizzato a durare sul medio-lungo periodo intorno ai sette anni. A quel punto il capitale».

FENOMENO IN CRESCITA

I numeri dell'Argentina dovrebbero far riflettere: il fenomeno del workers buyout è destinato ad allargarsi e le richieste sono già in aumento anche in Italia e provengono ora da tutto il territorio nazionale. Eppure le istituzioni governative non hanno messo a punto strumenti di sostegno dedicati. «Gli investimenti in workers buyout dovrebbero essere, almeno in parte, garantiti dal settore pubblico. L'attuazione europea della cooperazione, di cui CopFond fa parte, si rivolge alle autorità comunitarie con l'aspirazione che presto siano introdotte formule per sostenere una formula di tutto il continente». Anche per tutti i salvataggi rimangono tante imprese che, per fortuna, non riescono a riconquistare le precedenti posizioni di mercato e sono costrette a chiudere.

I LAVORATORI SON DIVENTATI PADRONI: COSI SONO RINATE LE CERAMICHE GRESLAB



(/USERS/LEGACOOPI/)



VALERIO BASSAN

(HTTP://WWW.GLISTATIGENERALI.COM/USERS/VALERIO.BASSAN)

27 gennaio 2015

Ci sono quelli che non ce l'hanno fatta, schiacciati da una situazione economica insostenibile. C'è chi ce l'ha fatta, sopravvivendo alla crisi. E c'è anche chi la crisi l'ha affrontata per ben due volte, a distanza di pochi anni, con grande coraggio.

È il caso dei soci della cooperativa Greslab, ex Ceramica Magica, uno stabilimento di produzione di piastrelle di Scandiano, nelle vicinanze di Reggio Emilia. In questo piccolo ma popoloso Comune da 25mila abitanti, che ha dato i natali a Lazzaro Spallanzani, Matteo Maria Boiardo e Romano Prodi, i dipendenti dell'azienda hanno saputo ricostruire in fretta

tenacia anche la seconda ondata di difficoltà, nel 2011, quando il caos economico ha colpito l'Italia, abbattendo interi mercati e stringendo un nodo scorsoio al collo delle PMI locali.

Tutto è successo molto velocemente, sette anni fa: il crollo del fatturato in seguito al declino del mercato immobiliare negli Stati Uniti, dove la vecchia Ceramica Magica piazzava il 60% della sua produzione, il concordato, lo scorporo dell'azienda nel 2008. Da questo punto di non ritorno, 31 dei 60 dipendenti che costituivano l'unità produttiva hanno avuto la forza di ripartire, formando una cooperativa chiamata Greslab, riavviando la produzione nel 2011 – all'arrivo della crisi in Italia – e tornando in pareggio nel giro di un biennio.

I precedenti proprietari avevano diviso l'azienda in due parti: la parte

“buona” (commerciale, magazzino, marchio) fu subito venduta, mentre alla parte produttiva è stato concesso un anno e mezzo di produzione prima della chiusura definitiva, avvenuta all'inizio del 2010, quando il tribunale impose la cessazione delle attività mettendo tutti in cassa integrazione straordinaria. «A quel punto ci ritrovammo senza lavoro e, vista la condizione economica dell'Italia, avevamo scarsissime possibilità di trovarne un altro», ci spiega oggi Antonio Caselli, ex direttore commerciale di Ceramica Magica e oggi Presidente di Greslab. «Uno studio di commercialisti di Reggio Emilia ci propose un'alternativa: preparare un piano di azione per la formazione di una cooperativa che coinvolgesse i vecchi dipendenti con l'aiuto di Legacoop. A quel tempo, non sapevo nemmeno che cosa fosse il workers buyout, ad essere sincero», racconta oggi.

Un'intuizione che portò alla nascita di un nuovo progetto industriale, grazie al tutoring dei professionisti di Legacoop sul territorio. «Abbiamo deciso di ricalibrare la struttura aziendale, diventando un'azienda “senza marchio”, ovvero producendo piastrelle per marchi già esistenti. Siamo rimasti chiusi 15 mesi, per poi ripartire nel giugno del 2011», spiega Caselli.

Quello del workers buyout, nel frattempo, è diventato un concetto familiare: «Dalla vecchia azienda abbiamo affittato i macchinari, oltre al sito produttivo da 30mila metri quadrati, di cui 15mila coperti. Nel frattempo la vecchia Ceramica Magica è fallita, così nel 2014 abbiamo acquistato il ramo d'azienda dal tribunale. Un passaggio che faceva parte del piano iniziale, e che siamo riusciti a concludere con grande soddisfazione».

Il capitale di Greslab è di due milioni di euro: 500mila versati dai soci (tra mobilità e TFR), 1 milione da Coopfond e CFI, 500mila da tre società commerciali senza unità produttive che sono state coinvolte nel progetto, finanziando parzialmente la partenza. Così

clienti iniziali si è passati a 30, con un fatturato in costante aumento. 4,5 milioni nel 2011, 8,8 milioni nel 2012, 14,4 milioni nel 2013, 14,8 milioni nel 2014. Oggi la nuova cooperativa è in pareggio.

«**Quando siamo ripartiti contavamo 31 soci e 5 dipendenti**, oggi abbiamo 44 soci e 18 dipendenti», fa la conta Caselli. I sacrifici non sono mancati, soprattutto all'inizio: più ore di lavoro, 40 anziché le precedenti 35, con straordinari frequenti, e stipendi ridotti affinché non ci fosse più di un terzo tra quelli più bassi e quelli più alti. «La motivazione è stata una leva importante. Più il tempo passa, più le persone capiscono che il progetto si sta stabilizzando e la consapevolezza di avere fatto una scelta giusta cresce. Le difficoltà, anziché dividerci, ci hanno unito», prosegue.

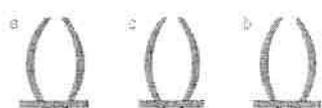
«**Con il workers buyout devi metterti in gioco completamente**. Ci sono stati dei momenti in cui abbiamo dormito tutti molto poco, durante il 2012. Ma non abbiamo mai perso un singolo giorno di lavoro, e questa continuità è stata la nostra salvezza nei momenti difficili», racconta Caselli.

Tutti i soci che siedono nel Consiglio d'Amministrazione lavorano nella cooperativa, e ci sono rappresentanti di tutti i ruoli: la fabbrica, il laboratorio, il commerciale. Come il 53enne Luca Bellei, ad esempio, consigliere "di notte" e "di giorno" fuochista al forno dove vengono preparate le piastrelle. «Coniugare ruoli così diversi per noi non è sempre facile. Fortunatamente, appena partiti, Legacoop ha istituito dei corsi di formazione per tutti i soci, insegnandoci i fondamenti del bilancio e del commerciale, e questo ci ha aiutato molto».

«**Arrivando da un'esperienza privata come dipendente**, è necessario un cambio di mentalità», conclude Caselli. «Ma non c'è stato mai un momento, un singolo istante, in cui abbiamo pensato di avere fatto un errore. Il workers buyout è stato la scelta giusta, forse non la più semplice, ma quella giusta».

TAG: greslab, legacoop, workers buyout

CAT: cooperative



Emergere all'estero con prodotti d'alta gamma, condizione necessaria per restare sul mercato, si può solo se lavoratori, azienda e istituzioni rimangono tutti nella stessa direzione. Dalla nautica ai vetri tecnologici e le piastrelle, ecco alcuni esempi

DONATELLA ZUCCA



Export e cooperative per salvare aziende in crisi

«**L**a miglior difesa è l'attacco», un aforisma da non prendere sempre alla lettera, ma che in certe situazioni può guidare verso buone soluzioni, come nel caso di chi è stretto dalla morsa di una situazione che va molto oltre un momento di difficoltà e per cui temporeggiare rallenta solo la fine. La cassa integrazione non può aiutare a superare uno status che si continua a chiamare crisi nell'illusione che passi. Serve il coraggio di misurarsi con una nuova economia, se è il caso con lo stesso stato d'animo di Mel Gibson nel film *Ransom*, che trasforma il riscatto del figlio in una taglia sui rapitori due volte maggiore.

Le aziende che hanno scelto di farlo sono già diverse. Ma per farcela è importante non sbagliare la tempistica e offrire un prodotto di grande qualità, unica password per l'export perché è impossibile imporsi col

prezzo; management determinato, massima collaborazione tra lavoratori, istituzioni e parti sociali. Non meno importanti sono il coinvolgimento degli stakeholder, saper sfruttare le leggi, gli aiuti europei e gli strumenti finanziari a disposizione. Meccanismi che s'innescano con l'acquisizione da parte di cordate di investitori o singoli imprenditori disposti a mettersi in gioco, con efficaci interventi delle province e dei comuni, e sempre più spesso attraverso operazioni di workers buyout da parte di società cooperative.

Secondo l'ultimo rapporto di Coopfond, il fondo di Legacoop, sarebbero oltre quaranta



LA FORZA DEL TALENTO

Per Daniele Santi, direttore commerciale del gruppo Isoclina: «Nella manifattura le competenze e i talenti sono importantissimi. Per questo non c'è alcuna volontà di ridurre il numero di dipendenti in produzione»

le aziende rimesse in piedi in questo modo e più di 1.100 i posti di lavoro salvati, per lo più in Emilia-Romagna nell'area di Forlì-Cesena, province dove il senso di cooperazione è molto forte, poi in Toscana, Veneto e Lazio. Non manca qualche caso in Sicilia e in Sardegna. In ogni caso si tratta di un ritorno maturo all'economia reale, in cui la crescita è intesa



ALTA TECNOLOGIA

Isoclima fornisce i suoi vetri ad alta tecnologia, tra gli altri, al settore aereo, ai treni ad alta velocità, alla nautica e all'automotive. Nella foto, lo stabilimento di Este, nel padovano.

come rinascita sostenibile e rivolta a valorizzare le reali potenzialità delle aziende, anche se in difficoltà. In genere quelle piccole e medie realtà che costituiscono il tessuto industriale italiano. Purtroppo, infatti, non sono i grandi salvataggi di cui si parla ogni momento a dare i migliori esempi, ma proprio queste piccole realtà, spesso riferimenti d'eccellenza a livello mondiale nei loro settori.

Nella nautica, settore in cui l'Italia vanta leadership mondiali, si possono citare i Cantieri Baglietto, salvati e rilanciati da **Beniamino Gavio**, che li ha acquisiti nel 2012 dopo i Cantieri Cerri, anche loro in difficoltà, costituendo la divisione nautica del Gruppo Gavio, una realtà con nuove infrastrutture, prodotti e la new entry Bertram, comprata da Ferretti Group. Un altro caso è quello di Italian Sea Group, costituito da **Giovanni Costantino** attraverso la sua holding, capace di salvare e riunire in un'unica base produttiva tre big del settore: Tecnomar e Admiral, che fanno yacht di lusso a vela e a motore; e Nuovi Cantieri Apuania, polo della navalmeccanica ad alto valore tecnologico.

Il caso Isoclima

L'azienda padovana, leader nei vetri ad alta tecnologia, con un fatturato consolidato attorno ai 50 milioni di euro, era reduce da

un brutto periodo per un concorso di cause esterne. Ma da circa tre anni ha ripreso a crescere e investire parecchio. In primis, su un nuovo forno di curvatura per vetri da 3,20 x 9,50 mt che porterà l'azienda a essere unica in Europa in grado di fabbricare vetri curvi così grandi, e quest'anno su un macchinario per temprare chimicamente lastre di quelle dimensioni, che amplieranno i confini dell'architettura, della nautica e di altri settori. Certo è che, per superare le difficoltà iniziate nel 2009 con la crisi nella nautica e poi con quella più generalizzata che ha colpito tutti, ha dovuto mettere in campo il massimo impegno.

Uno sforzo cui si sono uniti provincia, comune, ministero del lavoro e parti sociali, e che ha dato i suoi frutti anche e soprattutto per la dinamicità dell'azienda, già attiva nei mercati esteri di riferimento con prodotti tecnologicamente e qualitativa-

mente unici.

Nella nautica, un cambio di rotta verso i mercati esteri, specialmente tedeschi e olandesi, ha permesso di sopravvivere, anche se con numeri molto inferiori agli anni buoni.

E ha potuto contare su clienti storici come Mercedes, Bmw e il gruppo Fiat nell'automotive, Apple nell'architettura, Iveco e gli australiani della Thales nel settore militare, che le hanno permesso di superare la crisi. Questo comunque non ha evitato una riduzione importante dell'organico, tra il 2011 e il 2012, anno con problemi di cassa integrazione ordinaria e straordinaria, in cui l'azienda ha siglato un patto con le parti sociali

«Sono entrato in azienda nel 2013», spiega **Daniele Santi**, direttore commerciale del gruppo Isoclima, «un anno di cambiamenti, in cui la società ha orientato le strategie verso una crescita che sta dando buoni risultati. Il nostro livello qualitativo è elevato, ai clienti non forniamo solo i vetri, ma un servizio che va dalla progettazione all'engineering. Per le aziende è sempre più difficile potersi permettere specialisti per ogni componente del proprio prodotto, quindi è importante dare un prodotto chiavi in mano, con una garanzia allunga-

Oltre 40 imprese già risanate



DA DIPENDENTI A PROPRIETARI

Antonio Caselli era direttore tecnico dell'azienda di ceramiche di Scandiano. Dopo il workers buyout è diventato presidente. Oggi Greslab, organizzata in cooperativa (sotto l'assemblea dei soci), è tornata a fare utili



ta nel tempo. Sia nell'auto sia nella nautica siamo in grado di offrire una parte di coengineering. Nel nostro campo è fondamentale seguire il cliente, dedicargli spazio e avere con lui un rapporto di backoffice diretto, questo va tenuto presente ogni volta che si vogliono conquistare nuove quote di mercato». Naturalmente, per la ripresa, molto hanno contato anche la forza lavoro e il management. «Nella manifattura le competenze sono importantissime, ancora oggi abbiamo un numero alto di dipendenti in produzione e non c'è nessuna volontà di ridurlo, perché si rifletterebbe sul prodotto con un bassissimo livello di automazione e quasi tailor-made, specialmente nel navale da diporto. Ma anche nell'auto, dove per certe cose i clienti vogliono esclusività. Non avere una manodopera capa-

ce genererebbe problemi. Il management più elevato è quello strategico, che decide dove andare in futuro, gli obiettivi e come raggiungerli, se manca questo non bastano tutte le competenze del mondo».

E adesso quali sono gli obiettivi di Isoclima? «Sono diversi», dice Santi, «vogliamo consolidarci coi clienti più importanti, affermarci di più nella nautica italiana, ampliare il parco clienti in Nord Europa, Germania e Olanda, affacciarci al Medio e Lontano Oriente, al Nordamerica e al Sudamerica. Nell'auto forniamo già Mercedes e Bmw, a breve contiamo di diventare fornitore primario del gruppo Volkswagen e di affermarci nel Middle East. Nel militare abbiamo clienti fissi e la possibilità di rivolgerci a qualche altro strategico. Stiamo sviluppando nuove tecnologie, vetri speciali e l'applicazione di nuovi materiali plastici, tutte cose coperte da segreto industriale».

L'esempio di GresLab

La Greslab di Scandiano, nel distretto della ceramica di Sassuolo, ripartendo da zero quattro anni fa, oggi fornisce 25 marchi,

ha progettato e prodotto 1.100 articoli di alta qualità e con forti contenuti tecnologici che vanno per lo più in Germania, Francia, Inghilterra e Usa, fino al 2008 il primo mercato della fabbrica. Allora operava col nome e marchio Ceramica Magica, aveva 160 dipendenti, gli Stati Uniti coprivano oltre il 75% del business, il fatturato era circa 50 milioni, poi crollò con la crisi dei mercati immobiliari americani. L'azienda è entrata in concordato nel 2008 ed è stata divisa in un ramo commerciale, venduto insieme a prodotti, magazzino etc., e un ramo produttivo ribattezzato Optima.

Nel 2010 la fabbrica è stata chiusa e i suoi dipendenti messi in cassa integrazione, per poi rinascere nel 2011 grazie a loro come cooperativa Greslab: 15mila mq coperti e altrettanti all'esterno. «Al tempo ero direttore tecnico», spiega Antonio Caselli, presidente di Greslab, «e insieme ai capi reparto e al direttore del laboratorio ci rivolgemmo allo studio di consulenza aziendale Labanti Pasini di Reggio, che propose di fare una cooperativa e riprenderci l'azienda con un'operazione di workers buyout. Nessuno di noi aveva mai

«Senza Legacoop non ce l'avremmo fatta»



DI NUOVO SULL'ONDA

Giovanni Costantino, presidente e fondatore di Italian Sea Group, che raggruppa i brand Tecnomar, Admiral e Nuovi Cantieri Apuania

sentito parlare di cose del genere, quindi andammo in Legacoop, che ha un servizio finanziario strutturato e aveva già fatto un'operazione simile con una fabbrica d'interni per cravatte. Con loro iniziò uno studio che, coinvolgendo Coopfond, la finanziaria della Lega delle cooperative e il Cfi, che gestisce i fondi della ex legge Marcora, portò a un piano triennale per la rinascita dell'azienda. Seguì una lunga trattativa per l'affitto del ramo d'azienda e l'altra col sindacato per gestire le 60 persone in cigs: una delle condizioni era che il sindacato non ostacolasse l'operazione. Complessivamente siamo stati fermi 15 mesi e solo 31 di quei 60 lavoratori hanno accettato di diventare soci della cooperativa.

Legacoop aveva posto come preconditione di andare avanti senza i vecchi padroni, perché era necessaria una discontinuità d'impresa, di ridurre i salari più alti in modo che non fossero più di tre volte superiori ai più bassi, di mettere il 20% dello stipendio in salario variabile, distribuibile a fine anno solo se l'azienda avesse fatto utile e di lavorare 40 ore per aumentare la produttività. Partiti a giugno 2011 riuscim-



mo a fare 4,4 milioni di fatturato, nel 2012 ad accendere un secondo forno e assumere 27 persone realizzando un fatturato di 8,8 milioni, nel 2013 di 14,4 e nel 2014 di 14,8».

Nel 2013 sono arrivati anche 50mila euro di utili e nel 2014 circa 100mila. L'accensione del secondo forno ha permesso di mettere in equilibrio i conti, l'utilizzo delle leggi emanate l'anno scorso, in primis la Sabatini, e il finanziamento alle piccole

Rinascere dalle proprie ceneri

Gli altri workers-buyout che hanno funzionato:

Opm-Fili (Padova) rinata da Metal Welding Wire

Nuova Bulleri Brevetti rinata da Bulleri Brevetti (Cascina - Pisa)

Industria Plastica Toscana (Scarperia-Firenze) primo wbo italiano

Aicoplast (Londra - Firenze)

Fonderie Zen (Albignasego - Padova)

Modelleria Quadrifoglio (Vidogarzere-Padova) rinata da D&C Modelleria

Art Lining rinata da Lincra (Reggio Emilia)

Ri-Maflow (Trezzano sul Naviglio-Milano)

rinata da ciò che restava di Maflow, leader mondiale nella componentistica automotiva, e riconvertita al riuso e riciclo di apparecchiature elettriche ed elettroniche.

e medie imprese garantite da mediocredito, hanno permesso di investire 3 milioni in nuovi macchinari e nell'acquisto dell'impresa dal tribunale. Ancora per un po' di anni saranno in affitto coi capannoni, ma tutti i macchinari sono già di proprietà. «Il 2014 è stato un anno positivo, essere riusciti a mettere a posto l'azienda nel 2013 guadagnando anche qualcosina, ci ha permesso accedere ai finanziamenti. Oggi la fabbrica è ammodernata e sta dando ottimi risultati. Legacoop ci ha consigliato molto bene, da soli non avremmo avuto le competenze per fare queste cose. Essendo i nostri soci degli operai, abbiamo legato le nuove tecnologie digitali a quelle tradizionali, mantenendo i mestieri, la capacità di fare anche piastrelle con tecnologie di qualche anno fa ottenendo degli effetti molto belli sul prodotto. Io credo che una piccola azienda come la nostra debba fare così, non entrare in un mercato che chiede grandi numeri, per le nicchie e le cose particolari gli spazi ci sono».

Al momento Greslab è solo il nuovo nome della fabbrica, e non ancora un marchio. «Siamo partiti da zero, zero articoli e zero clienti, con tre società commerciali che si sono rese disponibili ad aiutarci per avviare il lavoro. Con 25 clienti ora il lavoro non manca, quindi il marchio non è una priorità». ■

I lavoratori che fanno **rinascere** le aziende in crisi

Dal 2008 ben 16 casi di workers buyout Soldi (Coopfond): «Ce ne saranno altri»

Eravamo 60 dipendenti e siamo entrati in contatto con uno studio di commercialisti di Reggio Emilia che ci propose di fare una cooperativa. Per partire dovevamo riscattare l'assegno di mobilità mettendo a rischio 2 anni di stipendio. L'idea era ricominciare, facendo prodotti di alta gamma. Nel 2011 la produzione del distretto ceramico era crollata a 300 milioni dai 600 pre-crisi. Ci guardavano tutti come matti». Ceramica Magica a Scandiano era entrata in concordato nel 2008. Una volta costituita la cooperativa, il Tribunale le ha concesso l'immobile e i macchinari in affitto e dal giugno 2011 la vita dell'azienda è ricominciata come Greslab. Oggi fattura 14,8 milioni di euro e ha chiuso il 2014 salendo a quota 46 soci e 19 dipendenti, in tutto 65 addetti. E dire che il 2011 lo aveva archiviato con appena 36 soci 4,5 milioni di fatturato. Due anni fa ha riportato i bilanci in pareggio e l'anno scorso è stata interamente ricomparsa dai dipendenti cooperatori.

»
Rossi
I dipendenti non sempre si trasformano in imprenditori

Quella di Greslab è solo uno dei 16 casi di «workers buyout» avvenuti in Emilia-Romagna dall'inizio della crisi a febbraio: casi da manuale in cui imprese in crisi risorgono grazie ai dipendenti che le rilevano per condurle sotto forma di cooperativa.

«E altre ne arriveranno. Nell'ultimo cda 2 settimane fa abbiamo deliberato il finanziamento di altri 2 «workers buyout» in Campania e Sicilia», preannuncia Aldo Soldi: Lui è il direttore di Coopfond, il fondo mutualistico che raccoglie il 3% degli utili di Legacoop e che segue passo passo l'avvio di questi salvataggi soprattutto con l'iniezione di capitale. Dal 2008 a febbraio ha concesso 3 milioni 846mila euro a queste 15 nuove coop. Tre però sono le precondizioni perché gli operai della ditta in disgrazia riescano a convertirla: la voglia rischiare i propri soldi; un mercato ancora presente con clienti e fornitori; una capacità del dipendente di ripensarsi come imprenditore.

Se questi criteri ci sono, si può partire. Gli operai mettono il loro

Le imprese in crisi diventate cooperative

anno	Soci	Addetti
2008 Art Lining (Cavriago - Reggio Emilia)	12	13
2010 Arcaland (Castelnovo ne' Monti - Reggio Emilia)	9	9
2011 Greslab (Scandiano - Reggio Emilia)	35	43
2011 M.C.M. (Bologna)	9	15
2011 Performa (Bologna)	9	17
2011 Italtac, ex Diaures (Soliera, Modena)	24	24
2011 Infissi design (San Prospero, Reggio Emilia)	12	12
2012 Alfa Engineering (Bastiglia, Modena)	11	14
2012 Textyle (Bibbiano, Reggio Emilia)	61	64
2012 Casa Italia, ex Siamesi (Savignano sul Panaro, Modena)	9	15
2012 Ncs (Coriano, Rimini)	11	12
2013 T.S.I. (Ferrara)	30	46
2014 Raviplast (Ravenna)	23	25
2014 Arbizzi (Corte Tegge, Reggio Emilia)	17	17
2015 Social Pneus (Bologna)	9	9
2015 3 Elle N (Imola)	64	78

Totale dei fondi erogati da Coopfond per queste cooperative: 3.846.000 euro

Fonte: Coopfond

centimetri

Tfr, la loro indennità di mobilità o i loro risparmi come capitale iniziale per cominciare a rilevare l'azienda. Alla Arbizzi imballaggi di Corte Tegge il Tfr ad esempio è servito per scontare l'affitto. A questo denaro si possono aggiungere i fondi di Legacoop, di Cfi (Cooperazione Finanza Impresa, società cooperativa partecipata dal Ministero dello Sviluppo economico), di Coopfond o di Fondo sviluppo (l'equivalente di Confcooperative). La Linera srl di Cavriago, che faceva interni per cravatte, è diventata ArtLining con i 120mila euro del Tfr più 80mila euro della finanziaria di Legacoop e 200mila euro di Coopfond. «Seguiamo la fase istruttoria, facciamo parte del pool che sostiene i lavora-

tori nel fare la cooperativa, formiamo know how. Poi, chiaro, diamo risorse finanziarie che sono in capitale, diventiamo cioè soci della coop e dopo qualche anno usciamo, oppure concediamo prestiti per cui è prevista la restituzione in 5-7 anni», specifica Soldi. Importante poi è il modo in cui la nascente coop si inserisce nella procedura fallimentare, la relazione con il curatore, l'acquisto dei vecchi macchinari.

«Non è facile oggi andare a intercettare queste situazioni. A volte è capitato che, una volta preparato tutto, le persone coinvolte non se la sentivano più di passare a vita nuova, di trasformarsi cioè da dipendenti in manager», racconta Pierluigi Rossi, direttore di Confcoo-

perative Emilia-Romagna. Come quei 5 ex dipendenti che, grazie alle due cooperative di garanzia Cooperfidi e Creditcomm, hanno rilevato l'azienda di segnali stradali a Bertinoro e oggi va avanti ancora come Lincoop. Il presidente Roberto Morgagni ha raccontato la sua storia pure a papa Francesco lo scorso febbraio.

«Penso proprio che in Emilia-Romagna ci saranno altri «workers buyout» — ragiona Soldi — in Italia si prestano meglio per le imprese di piccole e medie dimensioni e questa è una formula connaturata al territorio regionale, molto fertilizzato dalla cooperazione».

Andrea Rinaldi

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Sul web
Puoi leggere gli articoli di Corriere Imprese, condividerli e lasciare commenti su www.corriereimpresedologna.it

Cresce la coop ceramica n

Scandiano: presentato il bilancio della Greslab, che occupa 47 soci-lavoratori e

di Adriano Arati

SCANDIANO

Soci e dipendenti quasi raddoppiati in quattro anni, grazie a un progetto cooperativo nato dalle ceneri di un dolorosissimo fallimento. Tempo di bilanci e di sorrisi per la cooperativa Greslab di Scandiano, partita nel 2011 grazie a una trentina di ex lavoratori della ceramica Magica, uno storico marchio scandianese arrivato al fallimento.

Quattro anni fa, grazie al sostegno economico e strategico di Legacoop - tramite Cfi e il fondo di promozione Copfond - e poi di Banca Etica, l'azienda ha ripreso l'attività in forma cooperativa, con 31 soci e 6 dipendenti, molti dei quali hanno riscattato la mobilità per versare la propria quota dentro al capitale sociale di partenza della nuova azienda cooperativa.

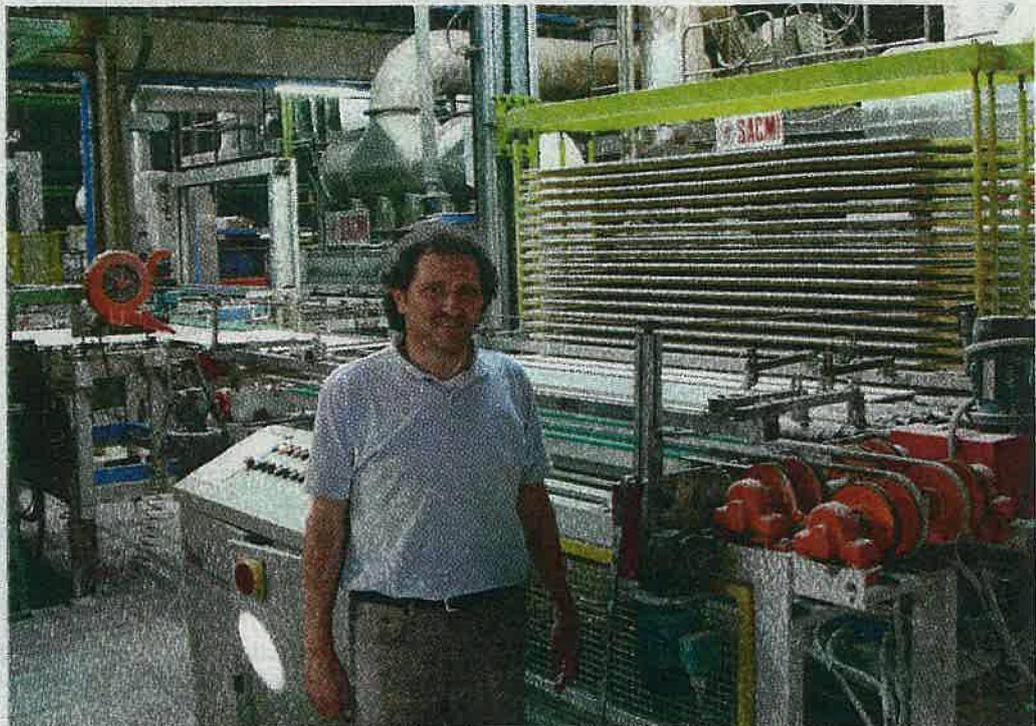
Un progetto che, all'epoca, era sicuramente all'avanguardia ed aveva generato parecchia curiosità ed interesse a livello nazionale, come possibile soluzione per varie aziende colpite dalla crisi finanziaria degli anni scorsi.

Adesso i numeri hanno premiato il coraggio.

Oggi l'organico conta 47 soci lavoratori e 20 dipendenti, da 37 a 67 in quattro annate; l'utile del 2014 è di 121.875 euro, e nell'anno passato gli investimenti hanno superato i tre milioni di euro.

Pochi giorni fa si è tenuta l'assemblea annuale, a cui hanno preso parte anche presidente nazionale di Legacoop Mauro Lusetti, il sindaco di Scandiano Alessio Mammi e il presidente di Legacoop Emilia Ovest Andrea Volta, oltre ai rappresentanti delle realtà che hanno contribuito all'avvio dell'avventura. Il bilancio, presentato dal presidente di Greslab Antonio Caselli, fa ben sperare.

«Greslab nel 2014 ha prodotto 1.840.000 metri quadrati di piastrelle, per un fatturato di 14.700.000 euro - sottolinea Antonio Caselli - Il prezzo medio di vendita è cresciuto del 6,5% grazie all'introduzione di formati innovativi, quali l'esagono, alla cura estetica e qualitativa dei nuovi prodotti ed a un continuo aggiornamento nella gamma dei servizi. In un momento storico dove arte e moda cercano di rifondersi per dare forma ad un progetto



Antonio Caselli, presidente della cooperativa Greslab, nata quattro anni fa dopo la chiusura della Magica

di vita sostenibile. Già, perché l'obiettivo è concentrarsi su «una nicchia di mercato che vanta prodotti esclusivi e progetti innovativi».

Greslab nel 2014 si è radicata come «produttore di gamma medio-alta, capace di offrire piccoli lotti di produzione affidabili nelle consegne e nella qualità dei prodotti. E la di-

versificazione della clientela e dei prodotti è una strategia che si dimostra vincente per una piccola media impresa come la nostra».

Piuttosto che dedicare tutte le risorse a poche linee, con grandi quantità realizzate, la cooperativa scandianese ha prodotto 600 articoli diversi di 90 serie per oltre 30 clienti,

concentrandosi interamente su marchi esterni, senza mattonelle col nome Greslab. Una scelta chiara che, conclude Caselli, «si conferma adeguata ai tempi, vista la continua crescita di società commerciali, ma non esclude la possibilità di inserire linee di prodotti a vendita diffusa».

CRIPRODUZIONE RISERVATA

Omicidio in Polonia, chie

Scandiano: concluso il processo a Fermo Manzotti, che un a



Fermo Manzotti, 48 anni

SCANDIANO

Ha chiesto il massimo della pena, cioè l'ergastolo, il procuratore di Tarnobrzeg, in Polonia, per Fermo Manzotti, il 48enne (difeso dal legale Noris Bucchi) che l'anno scorso uccise la moglie polacca, Teresa Misa, allora 32enne, con almeno 27 coltellate, sotto gli occhi di uno dei loro tre figli, un bambino di appena 4 anni, che era con loro in auto. Nella giornata di mercoledì, nella città polacca della Carpazia (nel sud-est della Polonia a circa 100 chilometri da Cracovia) il giudice ha ascoltato le aringhe dei difensori di Manzotti e dei difensori della famiglia (che il traduttore ha paziente-

mente tradotto in italiano) dopo le richieste del pubblico ministero che, secondo indiscrezioni (l'udienza, come tutte le precedenti, era a porte chiuse) ha chiesto l'ergastolo per l'omicida italiano, contestandogli la premeditazione del gesto e l'aggravante della "particolare efferatezza", che equivale, nella nostra legislazione, alla "crudeltà". Proprio quell'aggravante che, per fare un esempio recente, non è stata riconosciuta dalla Corte d'Appello a Massimo Parolisi (30 coltellate alla moglie) che si è visto quindi ridurre la pena a 20 anni di carcere invece dei 30 comminatigli in primo grado. Ma, considerando la severità della giustizia

LE SFIDE DELL'ECONOMIA: QUELLI CHE CE LA FANNO

I lavoratori fanno rinascere la ditta

La Greslab è stata costituita dai dipendenti di una ceramica in crisi

E' STATA una delle prime cooperative italiane nate per volontà dei lavoratori di una azienda in crisi. Un esempio di "workers buy out" che ha fatto scuola. Il vero successo sta nei risultati raggiunti dalla cooperativa. In pochi anni Greslab, nata nel 2011, ha ribaltato la situazione dell'azienda che era stata posta in liquidazione, presentando nell'assemblea di bilancio dei giorni scorsi dati particolarmente positivi.

A dare risalto al successo di Greslab e al coraggio dei soci della cooperativa sono intervenuti all'assemblea il presidente nazionale di Legacoop Mauro Lusetti, il sindaco di Scandiano Alessio Mammi e il presidente di Legacoop Emilia Ovest Andrea Volta, oltre a numerosi rappresentanti della cooperazione e degli strumenti finanziari di Legacoop che hanno sostenuto fin dall'inizio la cooperativa. Particolarmente soddisfatti dei risultati il presidente della cooperativa Antonio Caselli e tutti i soci presenti all'assemblea.

«Greslab - ha spiegato Caselli - nel 2014 ha prodotto 1.840.000 mq di piastrelle, per un fatturato di 14.700.000 euro; il prezzo medio di vendita è cresciuto del 6,5% grazie all'introduzione di formati innovativi, quali l'esagono, alla cura



BRAVI

La presentazione dei lusinghieri risultati del bilancio di Coop Greslab.

RISULTATI

**Organico raddoppiato
Investimenti per 3 milioni
prezzo di vendita cresciuto**

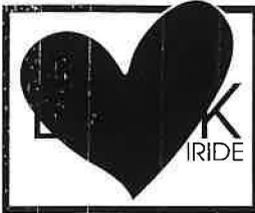
estetica e qualitativa dei nuovi prodotti ed a un continuo aggiornamento nella gamma dei servizi. In un momento storico dove arte e moda cercano di rifondersi per dare forma ad un progetto di vita so-

stenibile»:

L'organico di Greslab è di 47 soci lavoratori e 20 dipendenti: è praticamente raddoppiato dal 2011. Nella compagine sociale ci sono anche cinque soci finanziatori, tra cui Cfi e Coopfond, il fondo di promozione di Legacoop. Considerando la situazione di partenza per la cooperativa è particolarmente significativo l'utile, di 121.875 euro. Di rilievo anche il valore degli investimenti: 3 milioni di euro solo

nel 2014.

«Greslab - ha aggiunto il presidente Caselli - è pronta a cogliere la sfida per soddisfare una nicchia di mercato che vanta prodotti esclusivi e progetti innovativi. Il marchio Greslab si è affermato nel 2014 come produttore di gamma medio-alta, capace di offrire piccoli lotti di produzione affidabili nelle consegne e nella qualità dei prodotti. La diversificazione della clientela e dei prodotti - ha proseguito Caselli - è una strategia che si dimostra vincente per una piccola media impresa come Greslab. La nostra forza è la consapevolezza di poter migliorare ed incrementare i servizi verso i clienti che rappresentano il nostro patrimonio. Lo scorso anno Greslab ha prodotto 600 articoli diversi di 90 serie per oltre 30 clienti. La scelta di condurre esclusivamente l'azienda su produzioni di marchi terzi si conferma adeguata ai tempi, vista la continua crescita di società commerciali, ma non esclude la possibilità di inserire linee di prodotti a vendita diffusa. Nel corso dell'esercizio 2014 la società ha proseguito intensamente nell'attività di ricerca e sviluppo e ha indirizzato i propri sforzi in particolare su progetti che riteniamo innovativi ed in linea con la strategia commerciale».



Per lui e per lei tante proposte...giovani, dinamiche e di tendenza...

CD Chiara Dalba® **RISSKIO®**

Via Matteotti, 1/B
Scandiano
Tel. 0522 857302
E-mail: lookbyiride@hotmail.it

KONTATTO





EDICOLA

Scarabocchio

VIA A. DIAZ N°1/A
42019 SCANDIANO (RE)
TEL. 0522 856254

Cresce la Coop ceramica nata dalla crisi

Tempo di bilanci e di sorrisi per la cooperativa Greslab di Scandiano, partita nel 2011 grazie a una trentina di ex lavoratori della ceramica Magica, uno storico marchio scandinavo arrivato al fallimento.

Soci e dipendenti quasi raddoppiati in quattro anni, grazie a un progetto cooperativo nato dalle ceneri di un dolorosissimo fallimento.

Quattro anni fa, grazie al sostegno economico e strategico di Legacoop – tramite Cfi e il fondo di promozione Coopfond – e poi di Banca Etica, l'azienda ha ripreso l'attività in forma cooperativa, con 31 soci e 6 dipendenti, molti dei quali hanno riscattato la mobilità per versare la propria quota dentro al capitale sociale di partenza della nuova azienda cooperativa. Un progetto che, all'epoca, era sicuramente all'avanguardia ed aveva generato parecchia curiosità ed interesse a livello nazionale, come possibile soluzione per varie aziende colpite dalla crisi finanziaria degli anni scorsi.

Adesso i numeri hanno premiato il coraggio. Oggi l'organico conta 47 soci lavoratori e 20 dipendenti, da 37 a 67 in quattro annate; l'utile del 2014 è di 121.875 euro, e nell'anno passato gli investimenti hanno superato i tre milioni di euro. Pochi giorni fa si è tenuta l'assemblea annuale, a cui hanno preso parte anche presidente nazionale di Legacoop Mauro Lusetti, il sindaco di Scandiano Alessio Mammi e il presidente di Legacoop Emilia Ovest Andrea Volta, oltre ai rappresentanti delle realtà che hanno contribuito all'avvio dell'avventura. Il bilancio, presentato dal presidente di Greslab Antonio Caselli, fa ben sperare.



Antonio Caselli,
presidente della
cooperativa Greslab

«Greslab nel 2014 ha prodotto 1.840.000 metri quadrati di piastrelle, per un fatturato di 14.700.000 euro – sottolinea Antonio Caselli – Il prezzo medio di vendita è cresciuto del 6,5% grazie all'introduzione di formati innovativi, quali l'esagono, alla cura estetica e qualitativa dei nuovi prodotti ed a un continuo aggiornamento nella gamma dei servizi.

dove arte e moda cercano di rifondersi per dare forma ad un progetto di vita sostenibile. Già, perché l'obiettivo è concentrarsi su «una nicchia di mercato che vanta prodotti esclusivi e progetti innovativi».

Greslab nel 2014 si è radicato come «produttore di gamma medio-alta, capace di offrire piccoli lotti di produzione affidabili nelle consegne e nella qualità dei prodotti.

E la diversificazione della clientela e dei prodotti è una strategia che si dimostra vincente per una piccola media impresa come la nostra». Piuttosto che dedicare tutte le risorse a poche linee, con grandi quantità realizzata, la cooperativa scandinava ha prodotto 600 articoli diversi di 90 serie per oltre 30 clienti, concentrandosi interamente su marchi esterni, senza mattonelle col nome Greslab. Una scelta chiara che, conclude Caselli, «si conferma adeguata ai tempi, vista la continua crescita di società commerciali, ma non esclude la possibilità di inserire linee di prodotti a vendita diffusa».

SCANDIANO Ottimi risultati per la Greslab, creata dai soci per non perdere il posto di lavoro

La coop salvata dai dipendenti va a gonfie vele

Dai 30 soci lavoratori iniziali si è arrivati a 68 con un fatturato di 16,5 milioni

SCANDIANO

Continua la straordinaria avventura della cooperativa Greslab di Scandiano, nata nel 2011 da un gruppo di lavoratori che hanno rilevato una ceramica in crisi per salvare il loro posto di lavoro. Quello della Greslab è stato uno dei primi esempi di workers buy out italiani, realizzato grazie al coraggio e all'impegno dei lavoratori, che hanno scelto la forma cooperativa per continuare a lavorare, e al supporto di Legacoop e dei suoi strumenti finanziari, che hanno creduto fin da subito in questo progetto cooperativo.

L'esperienza di Greslab è tra le più significative d'Italia, testimoniata dall'attenzione che alla cooperativa di Scandiano hanno rivolto le principali testate italiane.

Una ulteriore conferma della scelta vincente dei soci di Greslab è arrivata con l'assemblea della cooperativa che si è svolta nei giorni scorsi a Scandiano.

Il bilancio 2015, illustrato dal presidente Antonio Caselli e dal vicepresidente

Graziano Fantozzi, è la testimonianza dei risultati raggiunti in pochi anni da Greslab, che opera in un settore, quello della ceramica, tutt'altro che facile. Il fatturato, in costante aumento dalla nascita, nel 2015 ha superato i 16,5 milioni, con le vendite e l'occupazione in aumento e con un utile molto significativo. Dai 30 soci lavoratori iniziali si è arrivati a 68 occupati, di cui 49 soci lavoratori. Tutti gli indicatori economici della cooperativa sono ottimi, a dimostrazione che la cooperativa, pur partita da una difficile situazione, ha fatto scelte imprenditoriali giuste e lungimiranti. Per suggellare i successi della cooperativa hanno partecipato all'assemblea il vicesindaco Matteo Nasciuti e i vertici di Legacoop, con il presidente regionale Giovanni Monti, il presidente di Legacoop Emilia Ovest Andrea Volta, accompagnato da Daniela Cervi e Matteo Pellegrini che fin dall'inizio di questa avventura hanno supportato la cooperativa, e il responsabile del settore manifatturiero dell'Ancpl-Legacoop, Maurizio De Santis.

L'intervento

Solidarietà e qualità di prodotto
I soci di Greslab possono chiedersi
«...e tu come stai?»

di **Antonio Caselli**

La cooperativa Greslab nasce nel 2011 a Scandiano da una ceramica in liquidazione. Cosa ci ha spinto a diventare tra i pionieri italiani del *workers buy out*? Nel 2010 il lavoro nel distretto ceramico non c'era. Siamo rimasti 15 mesi in cassa integrazione, ma il nostro gruppo di tecnici e operai specializzati non si è sfaldato: siamo rimasti in contatto ed era forte in noi la consapevolezza che sapevamo fare il nostro lavoro: produrre pia-

ci siamo guardati in faccia e abbiamo deciso di partire.

I soci fondatori hanno investito 17.000 euro ciascuno utilizzando la possibilità data dalla Legge 223 del 1991 ex Marcora con il riscatto della mobilità. Però da soli non saremmo mai riusciti: con la regia di Legacoop e dello studio Labanti di Reggio Emilia abbiamo costruito il progetto industriale. Sono così entrate nel capitale sociale Coopfond, il fondo nazionale di promozione di Legacoop, e CFI, Cooperazione Finanza Impresa, la società cooperativa promossa dalle organizzazioni cooperative con il Ministero dello Sviluppo Economico per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro, oltre a 3 società commerciali che sono state anche i

L'intervento

Solidarietà e qualità di prodotto: soci di Greslab
posso chiedersi «...e tu come stai?»

SEGUE DALLA PRIMA

Per finanziare il capitale circolante Ccfs, la finanziaria nazionale di Legacoop, e Cooperfidi, hanno fornito garanzie alle prime due banche, Unipol Banca e Banca Etica.

La nostra scelta imprenditoriale è stata quella di puntare solo sulla produzione per i tanti marchi che ci sono nel distretto delle ceramiche, che chiedono piastrelle di qualità e flessibilità nella produzione. Uno dei primi problemi che abbiamo dovuto affrontare è stato quello dello stabilimento. All'inizio della nostra avventura siamo partiti con tutto l'impianto in affitto dal Tribunale: lo scorso anno abbiamo acquistato gli impianti e quest'anno l'immobile.

Greslab ha puntato da subito sull'innovazione, sui

nuovi prodotti, su nuove strategie commerciali. Le nicchie di mercato sono difficili da raggiungere, non chiedono grandi quantità ma alta qualità. Noi crediamo che l'alta qualità si raggiunga con l'attività diretta dei lavoratori sul prodotto, mettendo insieme creatività e automazione.

Il delicato e impegnativo passaggio da lavoratori dipendenti a soci lavoratori è stato vissuto con grande consapevolezza, ma alla fine senza traumi particolari. Il gruppo iniziale dei primi soci è rimasto unito e stabile per 5 anni ed è cresciuta nel frattempo la consapevolezza di poter mantenere la stabilità nel lungo periodo.

Siamo partiti nel 2011 in 30 soci e 5 dipendenti: ora siamo 50 soci e 23 dipendenti. Questo, oltre all'aspetto economico, è certamente un grande risultato..

Certo, fino ad oggi è stata una grande salita e non abbiamo ancora avuto tempo di domandarci: «...ma tu come stai?». Credo che ora sia necessario farci anche questa domanda: lo ritengo un passaggio importante per la nostra cooperativa.

Il bilancio del 2015 è stato un ottimo bilancio: abbiamo coperto le perdite accumulate nei primi due anni e cominciamo ad accantonare fondi per gli investimenti fatti e futuri. Il fatturato, in costante aumento dalla nascita della cooperativa, nel 2015 ha superato i 16,5 milioni di euro, con le vendite e l'occupazione in aumento e con un utile molto significativo. Anche tutti gli indicatori economici della cooperativa sono ottimi.

Per il futuro riteniamo che rinnovare gli impianti diventi la nostra priorità, per poter garantire sempre più originalità al nostro lavoro.

Antonio Caselli
Presidente Greslab

© RIPRODUZIONE RISERVATA

COOPERATIVE
SERVIZI
PROGETTI
START UP
AREA RISERVATA

PRINCIPI COOPERATIVI

1. Adesione libera e volontaria

NEWS

- » In primo piano
- » Altre news
- » Video

Legacoop in Sudafrica con Fondazione E35 e Comune di Reggio Emilia per diffondere la cultura cooperativa

03 novembre 2017





Legacoop Emilia Ovest ha partecipato nei giorni scorsi alla missione in Sudafrica, precisamente nella provincia del Gauteng, organizzata da Fondazione E35 con il Comune di Reggio Emilia. A Johannesburg si sono tenuti due workshop dedicati al sistema cooperativo italiano, il cui obiettivo era facilitare nuove progettazioni tra il sistema cooperativo emiliano e la realtà cooperativa in Sudafrica.

Il primo workshop era incentrato su "New approaches for successful worker co-op development" e ha visto protagonisti la Regione Emilia-Romagna insieme a Legacoop rappresentata da Roberto Meglioli. Si è parlato principalmente della natura e del ruolo delle cooperative di lavoratori. A seguire, è intervenuto anche Antonio Caselli, Presidente della cooperativa GresLab di Scandiano sul ruolo delle cooperative workers by out nel salvare e creare nuovi posti di lavoro.

Il secondo workshop "Organising and managing a successful consumer co-op" ha, invece, analizzato il ruolo delle cooperative di consumo. Fra gli interventi, quello di Tito Menzani dell'Università di Bologna per conto della Scuola di Alta Formazione Cooperativa Quadir di Reggio Emilia e quello di Anna Verga di Coop Italia Food.

"Si è trattato di un'esperienza breve intensa e positiva" - ci racconta Roberto Meglioli di Legacoop - "Abbiamo trasmesso valori culturali cooperativi, metodi e pratiche utili a realizzare al meglio la loro impresa cooperativa e a delineare sullo sfondo passi necessari per un sistema cooperativo più

strutturato. Sono rimasto colpito dalla loro voglia di emergere sia socialmente che economicamente. Voglia di realizzare con lo strumento cooperativo il loro futuro lavorativo e lo sviluppo delle comunità. Mi hanno fatto riflettere sulla dimensione internazionale dei nostri valori. Ci hanno fatto tante domande per capire come si riesca a costruire una cooperativa di successo e quali errori evitare. Lo scambio è stato molto proficuo e penso che alla fine si sia compreso bene che per rimanere sul mercato un'impresa cooperativa debba avere contemporaneamente oltre ai fini produttivi e di equilibrio economico alti valori sociali e mutualistici. I risultati dei workshops e del meeting sono stati ritenuti validi e positivi da entrambi i soggetti cooperativi coinvolti la cooperazione. Dovremo quindi sviluppare ulteriori momenti progettuali e di scambio caratterizzati della concretezza e dall'utilità per i due sistemi cooperativi e per le singole cooperative aderenti".

"Torno a casa più ricco di come sono partito" - aggiunge Antonio Caselli presidente di Greslab - "E' stata un'esperienza molto significativa non solo per loro a cui abbiamo cercato di trasmettere alcune competenze necessarie per sviluppare impresa cooperativa, ma anche per noi perché ci hanno coinvolto con tanta passione e voglia di imparare. Mi hanno ricordato il periodo in cui ci siamo rimboccati le maniche per trasformare la società in cui lavoravamo in cooperativa grazie all'opportunità offerta dal workers buy out. Senza sacrificio, impegno economico e voglia di fare, non ci saremmo riusciti. In Sudafrica ho conosciuto tanti giovani desiderosi di vivere del proprio lavoro e interessati a capire come sviluppare cooperazione attraverso la fiducia e l'impegno condiviso, aspetti imprescindibili per chiunque voglia fare cooperativa. Sono grato per questa esperienza e sono sicuro che occorra coltivare ulteriormente questo scambio".

Le conclusioni del seminario hanno visto l'intervento del Premier del Gauteng David Makhura: "E' la più completa operazione di cooperazione internazionale che abbiamo fatto. Dobbiamo far fruttare l'amicizia che ci lega agevolando lo sviluppo di cooperazione nei vari settori economici, dalla produzione ai servizi alla persona". Sono intervenuti anche Serena Foracchia, assessore alle relazioni internazionali del Comune di Reggio Emilia, e l'assessore regionale all'agricoltura, Simona Caselli, a testimonianza del sostegno a questa progettualità a livello istituzionale e cooperativo.

SEDE OPERATIVA

DI PARMA
Via Ciro Menotti, 3
43125 Parma
Tel. +39 0521 947011
Fax +39 0521 947099
@legacoopemiliaovest.coop

SEDE LEGALE

Via Meuccio Ruini, 74
42124 Reggio Emilia
Tel. +39 0522 530011
Fax +39 0522 530900
legacoop@legacoopemiliaovest.coop
C.F. 91169650354

SEDE OPERATIVA

DI PIACENZA
Via Gregorio Fontana, 14
29121 Piacenza
Tel. +39 0523 318296
Fax +39 0523 318299
piacenza@legacoopemiliaovest.

Cosa possono fare i dipendenti per salvare un'azienda in fallimento?

Lo sanno bene quelli della Zanardi di Padova, storico marchio dell'editoria di pregio/fuor misura/artistica. Nel 2014, i lavoratori hanno scoperto che il titolare si era impiccato... travolto dalla vergogna per non aver capito in tempo *quale baratro* i manager stavano scavando nelle finanze della società. La Zanardi di oggi è una cooperativa di uomini e donne. Più piccola dell'azienda di allora. Con un terzo degli addetti e un quarto del fatturato. Ma ha conservato la pratica e la memoria di una maestria che altrimenti si sarebbe perduta. "Quella mattina del 13 febbraio 2014 – racconta Stefania Zanellato, della Cooperativa Zanardi – il capofabbrica ci ha detto che il signor Giorgio si era suicidato qui, nello stabilimento. Non volevamo crederci. Siamo piombati nella disperazione. Non sapevamo cosa fare". Pochi giorni dopo la morte di Zanardi, in piena notte, sono stati strappati e rubati i cavi di rame che alimentavano le macchine: 400mila euro di danni. A quel punto, l'impianto si è fermato. E' scattata la cassa integrazione...ed anche i licenziamenti. Un gruppetto di dipendenti fra i 40-50 anni (però) ha valutato l'idea di rilevare un ramo dell'azienda e di fondare una cooperativa. Mario Grillo, top manager in pensione, è stato chiamato a gestire il fallimento...e ha deciso di guidare la cooperativa per un compenso simbolico. "I lavoratori che amavano e amano questo mestiere – spiega Grillo – hanno voluto prendere in mano l'attività. Ci hanno messo l'anima. Gli stipendi sono stati ridotti. Sono stati tagliati i super minimi. La paga è tornata alla base contrattuale. Le spese per far ripartire la produzione sono state alte. Ma hanno difeso il posto di lavoro".

Imbarcarsi nel salvataggio/finanziamento di un marchio e nella gestione del management richiede molto coraggio da parte dei dipendenti. E ci vogliono persone competenti alle spalle. Bisogna (poi) veder bene *come giocarsi la mobilità*. Insomma, è complesso. E richiede tempo. Un caso emblematico è quello della Ideal Standard sanitari & ceramiche di Orcenico (PN). La chiusura dello stabilimento è stata annunciata nell'ottobre 2013. I lavoratori hanno provato a organizzarsi/a costituirsi in cooperativa...e sembrava fatta. Ne 2014, i giornali scrivevano che *50 posti di lavoro erano assicurati. E 150 lo erano per il 2018*. Il nuovo piano industriale era stato redatto insieme a Comune/Regione/Lega delle Cooperative & Sindacato. "Sin dalla partenza – spiega Aldo Soldi, direttore generale Coopfond – l'operazione era tutta in salita. Specialmente per il valore del brand. E' sceso in pista anche il governo. Non c'è stato niente da fare. Il fondo internazionale subentrato non voleva cedere agli operai gli impianti/le attrezzature per produrre. E' sfumato tutto..."

Quando l'azienda entra in crisi, i dipendenti devono essere in grado di cogliere *il senso/il significato del termine cooperativa*. L'hanno scoperto sulla propria pelle i lavoratori dell'Greslab ceramiche di Scandiano (RE). Una perla del made in Italy, grande fornitore del mercato Usa. Nel settembre 2008, con il crack Lehman Bros, è passata dalla prosperità al fallimento. A salvare se stessi sono stati proprio le maestranze. "Un commercialista – spiega Antonio Caselli, presidente – ci ha accompagnato in Legacoop a Reggio Emilia...e l'ci hanno proposto l'operazione *workers buyout*...che noi non avevamo idea cosa potesse significare. In breve, costituire una cooperativa per rilevare le attività dell'azienda in cui eravamo dipendenti. Da lì, è iniziata la nostra storia. Molto casuale. E' stata molto sofferta. L'azienda ha chiuso i battenti nel 2010. Ci son voluti 15 mesi per dar vita alla cooperativa.

Abbiamo avuto problemi sindacali. Con la vecchia proprietà. Con il tribunale. Con il progetto industriale già pianificato. Durante il 2012, abbiamo dormito tutti molto, molto poco. Oggi, siamo 84...e assumiamo..."

Articoli correlati:

- Il nuovo Veneto dei workers buyout
- I dipendenti salvano le imprese
- Se gli operai acquistano le fabbriche
- Conceria del Chienti: 35 operai salvano l'azienda
- Giovani manager alla guida della fonderia

Tag: hard times, volli sempre volli

CONTRIBUTI  NAN

Post precedenti



MA LA COOPERATIVA FA DA QUALCOSA
PIÙ CHE IL MANDARCI A QUEL PAESE, MA STRINGIAMO
I DEVI INSIEME, DIVIDIAMO UTILI E SODDISFAZIONI.

doppiare il numero degli addetti. Un caso felice di *impresa recuperata*, come l'ha definita Papa Francesco quando i lavoratori, con Confcooperative, sono andati in udienza in Vaticano.

A Bologna c'è la Visual project, piccola tipografia specializzata in editoria per bambini, rinata nel 2009 grazie alla cooperativa creata da dieci lavoratori, riunitisi intorno a uno dei fondatori, Gabriele Dall'Omo. Che alla chiusura proprio non ha voluto arrendersi: oggi i soci sono saliti a 15, il fatturato viaggia sui 5 milioni l'anno.

A Caivano, in provincia di Napoli, c'è la Wbo ItalCables: è uno dei pochi casi di workers buyout nel Sud, nato nell'aprile del 2015 grazie a 51 lavoratori, che a testa hanno messo 25mila euro e trovato l'appoggio di Banca Etica, Coopfond di Bologna e Cfi. Producono fumi di acciaio ad alta resistenza, usate nelle travi dei viadotti autostradali o nelle traversine dei binari ferroviari. «Chi vive a Napoli solo per questo motivo viene considerato un camorrista o uno che butta la spazzatura fuori dal finestrino dell'auto. E non è vero», riflette il direttore,

Raimondo Liberatore, abruzzese trapiantato a Roma. Ogni giorno, alle 7, prende il Frecciarossa da Termini e arriva a Napoli, e poi a Caivano, in azienda: «Riuscire ad avviare nella Terra dei Fuochi una cooperativa come la nostra, peraltro unica nel settore della siderurgia, è una soddisfazione in più». «La prima piastrella prodotta quando siamo riusciti a fare ripartire lo stabilimento, non abbiamo voluto venderla. L'abbiamo incorniciata: è appesa all'ingresso, come la Numero Uno di Paperon de' Paperoni», sorride Antonio Caselli, presidente della Greslab. Che nel distretto della ceramica di Sassuolo, a Scandiano, ha fatto rinascere lo stabilimento un tempo di Ceramica Magica: in 30 lavoratori nel 2011 hanno fondato la cooperativa. Adesso riescono a redistribuire tra i soci utili per oltre 300mila euro l'anno. A Castelfiorentino c'è la Bolfra, che produce cornici di legno per quadri: prima, faceva anche cornici per le porte e persiane per le finestre. «Ma la crisi dell'edilizia, per la quale si produceva in conto terzi, ha rischiato di spazzare via tutto. Dopo

il salvataggio dell'azienda, la produzione è stata in parte ridimensionata», spiega Gian Luigi Bettini: è il direttore, inviato da Lega Coop come consulente per supportare la cooperativa, grazie a nove dipendenti che hanno deciso di provarci. «Il nostro presidente, Massimiliano Mazzeschi, oggi ha 40 anni: quando la cooperativa è nata era uno dei lavoratori più giovani, e aveva ricevuto offerte da altre aziende», racconta Bettini. «Ha scelto di restare: credeva che si dovesse dare una possibilità anche a quei colleghi che avevano meno fortuna di lui». La cooperativa permette al lavoratore di partecipare, «di dire la sua sul proprio destino e sul proprio lavoro. Dopo un fallimento o una crisi, è una possibilità importante». Oggi, lì alla Bolfra, le cose vanno benino: «Siamo passati da 600mila euro di fatturato nel 2015 a un milione e 50mila nel 2016 e, stando al bilancio che si sta chiudendo in questi giorni, a un milione e mezzo nel 2017».

Ma ci sono anche le cooperative che si sono autorigenerate. Perché anche su di loro la crisi ha picchiato, e per questo ai soci-lavoratori si è chiesto di contribuire di nuovo. «Qui gli aumenti di capitale sono stati due, tra il 2009 e il 2010: nell'ultimo si è richiesto ai 110 soci di mettere 3mila euro a testa», spiega Simone Carresi, presidente della Ivv, l'Industria Vetraria Valdarnese. La cooperativa oggi conta 85 soci e una quota sociale di 16mila euro a testa. «Sono arrivato all'Ivv nel 2003: all'epoca era una delle aziende più floride della Toscana. Quando è entrata in crisi, mi sono chiesto se andarmene. Non l'ho fatto perché, al di là di tutto, la cooperativa ti dà qualcosa di unico: l'operaio ti chiede consiglio per il mutuo sulla casa, ci si dà sostegno reciproco nei momenti di sconforto. Il duplice ruolo di lavoratore e socio non è semplice da gestire, è come se ognuno di noi fosse scisso. Ma c'è anche unione, cameratismo: ci mandiamo a quel paese e ci arrabbiamo, ma stringiamo i denti insieme. E, insieme, ci prendiamo tutte le soddisfazioni quando arrivano».



La Lincoop di Bertinoro (Casena).

Greslab festeggia il decennale

Nata dalle ceneri della Ceramica Magica, di cui i dipendenti rilevarono l'unità produttiva scandinava, l'azienda taglia un traguardo ragguardevole. È diventata «una fabbrica che non smette di investire sulla ricerca e lo sviluppo e su un know how in evoluzione, garantito da quel fattore umano che ha tracciato da subito la nostra strada»

«Sono stati anni bellissimi. Fatti di lavoro e di passione». Parfrasando formula che in questi ultimi 18 mesi abbiamo imparato a conoscere, «è andato tutto bene». E, a dieci anni dall'inizio della sua attività, Greslab festeggia e, diciamo, ne ha ben donde. Perché nel 2011, quando si accesero i forni, mica era scontato che si arrivasse dove si è oggi. Greslab nasce infatti dalle ceneri della Ceramica Magica e fu, ai tempi, un «caso» nazionale, perché furono i dipendenti, allora in cassa integrazione, a rilevare l'unità produttiva fondando una cooperativa.

Ieri

«In tanti imprenditori venivano a vedere l'azienda, allora in concordato, per studiarne la ripartenza, ma era il 2008, il settore era in difficoltà, e nessuno voleva rischiare procedendo ad un'acquisizione», racconta Antonio Caselli, oggi Presidente di Greslab. «Fu un commercialista di Reggio, il Dottor Labanti, a suggerirci di fare una cooperativa. Abbiamo cominciato così», dice Caselli, che ricorda bene le difficoltà dell'inizio ma anche l'entusiasmo degli ex dipendenti che «sposarono» il progetto, finanziando la «ripartenza», agevolata anche dai fondi di CFI e COOPFOND «oltre che dalla fiducia che ci accordarono, da subito, i fornitori e i clienti. Ci abbiamo messo 15 mesi per riaccendere i motori, ma la fiducia che



ci è stata accordata credo l'abbiamo ripagata». Ne è valsa la pena, insomma: la proposta dell'azienda scandinava aveva basi solide nell'esperienza delle maestranze, e il «fattore umano» come tratto dominante. «E' il lavoro l'asset su cui abbiamo puntato da subito: abbiamo cominciato - racconta il Vicepresidente Graziano Fantozzi - «imitando» i materiali che il distretto comprava dalla Cina, poi abbiamo alzato l'asticella, proponendo ai nostri clienti materiali via via più evoluti». Hanno fatto squadra, in Greslab, «e non abbiamo mai smesso di investire:

quando abbiamo cominciato avevamo tutto in affitto, oggi - dice Caselli - siamo proprietari degli immobili e dei macchinari, abbiamo investito oltre 20 milioni in questi 10 anni integrando le nuove tecnologie digitali con quelle tradizionali, tenendo al centro della nostra attività sempre il lavoro, anche perché tutti i 50 soci della cooperativa lavorano qua»

Oggi

Greslab occupa oltre 80 dipendenti e produce 2 milioni di metri quadri annui. La proposta dell'azienda scandinava è tanto ampia

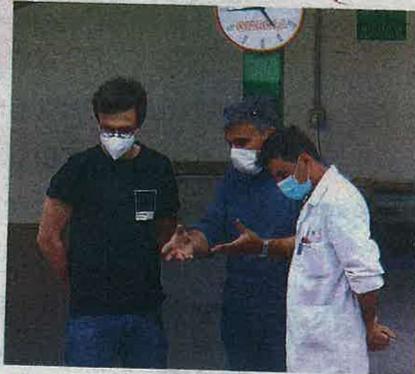
quanto articolata, «e di fatto - dice Fantozzi - siamo un'azienda di servizi, che ha fatto tesoro della capacità di ascoltare le esigenze dei clienti: siamo una fabbrica piccola, ma con idee e know how non comuni». Grazie alle quali si è ampliata la gamma, comunque personalizzata e dedicata, cui la flessibilità produttiva garantisce ulteriore valore. «L'anno scorso - dice Caselli - abbiamo prodotto 160 serie, 62 delle quali nuove, 14 diversi formati da pressa e 35 da taglio e rettifica. E, nonostante i problemi legati al Covid, nessuno ha fatto mancare il suo apporto

all'attività: siamo pronti ad investire, anche quest'anno, ulteriori 2,5 milioni».

Domani

I 10 anni li hanno festeggiati lavorando, in Greslab, ma anche con la consapevolezza di avere realizzato, fuor di metafora, «un'impresa». Quando nel 2011 «i dipendenti che comprano l'azienda» (così li definì la stampa nazionale che ne raccontava il «caso») cominciarono l'entusiasmo era, in fondo, lo stesso di oggi, con 10 anni che scrivono il lieto fine di una bella storia. Destinata a proseguire, senza che nessuno perda di vista i fattori che ne hanno determinato il successo. «Produzione a marchio in un prossimo futuro? No: crediamo il non voler far marchio sia anche una garanzia in più per i nostri clienti. Greslab non ha prodotti per tutti o serie a piattaforma, ma solo proposte in esclusiva che sono la nostra forza». La strada, dice Caselli, è questa, e venne tracciata dieci anni fa. «Messo insieme il capitale sociale, che era esiguo e bastava giusto per cominciare, ricordo che chiesi ai consulenti che ci seguivano «ok, adesso partiamo, ma poi come facciamo a fare tutto quello che abbiamo in mente per gli anni a venire?». Mi risposero «dovete guadagnare». Dieci anni dopo, si può dire «missione compiuta». Senza smettere, però, di guardare avanti.

(Stefano Fogliani)



**CERA
MICA
NDA** 

CERAMICANDA ESTATE VERSO ALLFORTILES

Trc-Telemodena: Gio 22:30; Sab 13:00 e 16:30

Telereggio: Gio 22:30; Dom 13:30

**CERA
MICA
NDA** 

Economia



WORKERS BUYOUT

Greslab festeggia i suoi primi dieci anni e torna a pieno regime

La cooperativa di Scandiano raggiunge l'ambito traguardo
«Dopo il lockdown ora la domanda di piastrelle è ripartita»

REGGIO EMILIA. Dieci anni di attività rappresentano un bel traguardo. Tanti ne sono passati da quando nel 2011, i dipendenti di una Spa in crisi a causa della congiuntura molto sfavorevole, decisero di rimboccarsi le maniche e trasformarsi in imprenditori cooperativi fondando la cooperativa Greslab.

Nasceva così uno dei primi e più rappresentativi workers buyout del nostro territorio, da sempre ricco di cooperazione, e ora an-

che di questa tipologia di impresa, molto studiata e apprezzata in tutta Italia e non solo. Di fatto, una vera impresa rigenerata, risultato dell'operazione di acquisto di una società realizzata dai dipendenti dell'impresa stessa.

In occasione dell'assemblea del 23 giugno scorso, la cooperativa di Scandiano attiva nel settore ceramico ha festeggiato il decennale, rinnovando l'entusiasmo e l'impegno che la contraddistinguono fin dalla na-

Attualmente la società
conta 84 dipendenti
50 dei quali
sono anche soci

Il presidente Legacoop
Edwin Ferrari
«Orgoglioso
di questa impresa»

scita, sostenuta dalla rete Legacoop, attraverso il fondo mutualistico Coopfond e Boorea e da risorse pubbliche, attraverso Cfi, strumento operativo della Legge Marcora.

Il presidente di Legacoop Emilia Ovest, Edwin Ferrari, ha aperto i lavori dell'assemblea sottolineando «l'orgoglio dell'organizzazione nell'aver sostenuto la nascita e lo sviluppo di Greslab, un'esperienza di successo che è stata ed è tuttora un esempio virtuoso per altre operazioni di ripartenza d'impresa in forma cooperativa. Il workers buyout è un'importante forma di politica attiva del lavoro, che stimola l'autoimprenditorialità dei lavoratori dando loro un'opportunità di riscatto e dignità, coniugando il recupero dei posti di lavoro con la forma democratica dell'impresa cooperativa».

In dieci anni di attività, Greslab ha macinato giorni di duro lavoro e tenace dedizione, crescendo significativamente in termini di mercato e di personale, fino agli attuali 84 dipendenti di cui 50 soci che sviluppano un fatturato, in anni di pieno la-

voro, di circa 18 milioni di euro.

Il presidente di Greslab, Antonio Caselli, rimarca che «il 2020 è stato un anno complesso, abbiamo prodotto il 20% in meno dei nostri standard utilizzando la cassa integrazione nei mesi del lockdown, ma dall'autunno la domanda di piastrelle è ripartita e la fabbrica è tornata a pieno regime mantenendosi tuttora su livelli molto alti di crescita. Abbiamo tanti progetti, in particolare ci stiamo impegnando nella formazione professionale di molti giovani, il futuro della nostra cooperativa».

Greslab produce annualmente due milioni di metri quadri, il progetto della cooperativa è rimasto quello iniziale di fabbrica senza marchio, con un laboratorio di ricerca e la produzione di piastrelle di alta qualità, integrando tecnologie tradizionali e digitali.

La specializzazione, la qualità e l'esclusività sono le armi vincenti che hanno consentito alla cooperativa di competere in un mercato complesso e molto concorrenziale. —

Di cosa parliamo quando parliamo di *workers buyout*

Benedetta Alblero

Assistere i lavoratori che decidono di riconvertire la propria impresa, diventandone i proprietari: fra i vari servizi che Legacoop – l'associazione di rappresentanza delle cooperative italiane – offre, vi è il supporto nelle operazioni di rigenerazione imprenditoriale, definite per l'appunto *workers buyout*. Legacoop ci ha spiegato come si interviene in queste circostanze, quali sono i fattori da tenere in considerazione e in che modo si sostiene una neonata cooperativa

Decidere di rilevare l'azienda per la quale si è lavorato per decenni, assumere il ruolo di socio oltre a quello di dipendente e tentare di rilanciare un'attività produttiva in crisi non è un'operazione scontata: realizzare infatti quello che viene comunemente definito *workers buyout* è un percorso a ostacoli. Francesca Montali, responsabile cooperative industriali di Legacoop, lo sottolinea: «Le peculiarità del modello cooperativo – la forma che assumono le imprese nate a seguito di interventi di questo tipo – non sono conosciute ed esiste ancora un pregiudizio di fondo in larghe porzioni dell'opinione pubblica e della società civile». L'intervento finanziario a sostegno delle riconversioni aziendali deve rispettare precisi criteri qualitativi e le complesse relazioni con gli attori coinvolti – sindacati, procedure, tribunali – non sempre facilitano il processo. I dipendenti intenzionati a intraprendere un percorso di *workers buyout* devono essere quindi accompagnati e consigliati e il servizio di consulenza che Legacoop offre risponde proprio a queste esigenze.

Nelle fasi che precedono la creazione di una cooperativa vengono ascoltati i lavoratori, si ripercorre la storia dell'impresa di appartenenza e si cerca di verificare l'effettiva fattibilità del progetto di rigenerazione. Se le condizioni lo permettono, si procede poi con la compilazione dell'istruttoria: si determinano le cause della crisi e i fattori che hanno portato alla decisione di chiudere l'azienda, individuando così lo spazio utile per il rilancio dell'iniziativa imprenditoriale. All'istruttoria segue la fase di sviluppo del business plan, «realizzato in stretta collaborazione con l'associazione e con gli strumenti finanziari di Legacoop, che vengono coinvolti a uno stadio del processo sufficientemente maturo». Le cooperative così formate – la maggior parte delle quali opera nel settore dell'industria manifatturiera – vengono seguite anche nelle circostanze immediatamente successive la delibera dei vari piani industriali: «L'intervento di Legacoop non si limita alla fase di avvio delle attività, ma l'assistenza e l'accompagnamento rimangono intensi in tutta la fase di start-up, con un monitoraggio e un supporto alla crescita molto significativi lungo almeno i primi tre anni di vita dell'impresa».

Al di là degli aspetti puramente tecnici, l'esito di un'operazione di *workers buyout* dipende in larga parte dalla motivazione dei soggetti coinvolti in questa transizione: «La motivazione dei lavoratori è uno dei prerequisiti necessari per l'avvio di un Wbo, è elemento essenziale per la riuscita dell'operazione ed è fondamentale nella fase di consolidamento e crescita dell'esperienza cooperativa». L'impegno economico richiesto – il gruppo promotore dell'iniziativa investe infatti la propria mobilità per fondare la nuova realtà produttiva – è importante, al pari della responsabilità assunta in qualità di soci. Quest'ultimi manifestano la volontà di «realizzare un progetto di riscatto personale e professionale, in grado innanzitutto di assicurare continuità lavorativa, ma anche di tutelare e valorizzare le loro competenze. I lavoratori che aderiscono a un progetto di Wbo dimostrano di non volersi accontentare di politiche di sostegno economico all'occupazione, ma di voler contribuire a rilanciare, grazie alla propria esperienza e iniziativa dal basso, l'attività dell'impresa».

Un rilancio che comporta necessariamente una diversa attitudine da parte dei lavoratori: una volta completata la conversione, i dipendenti assumono infatti la guida della cooperativa, essendone i proprietari. «La *governance* partecipata e democratica della cooperativa permette ai lavoratori di essere coinvolti in modo paritario e attivo nella direzione strategica, nelle scelte di sviluppo dell'impresa e della sua gestione». L'approccio nei confronti del lavoro dunque cambia necessariamente e il gruppo promotore può non presentare le competenze richieste, per questo il socio-dipendente deve essere formato in maniera adeguata, non solo sugli aspetti legati al mero funzionamento aziendale, ma anche su quelli valoriali, relazionali e sociali. «In questo ambito lo spazio di lavoro di Legacoop è particolarmente sostanziale ed è volto ad accelerare, attraverso la costruzione di un dialogo e confronto continui con le cooperative esistenti, la transizione verso un modello di impresa socialmente responsabile con al centro i propri lavoratori».

La crisi del 2008 e le sue conseguenze hanno comportato un aumento significativo del numero delle cooperative sorte a seguito di iniziative di *workers buyout*. Quest'ultimo ha rappresentato infatti una risposta efficace ai bisogni generati da uno shock economico di tale portata, manifestatesi in tutta la loro gravità negli anni immediatamente successivi. La flessione attuale sembrerebbe però essere stata contrastata attraverso misure differenziate: «La crisi economica che si è generata con la pandemia non si è per ora riflessa in un aumento complessivo degli interventi rispetto al passato. Il poderoso sostegno pubblico messo in campo per fronteggiare le conseguenze del Covid-19 ha certamente concorso a bloccare una potenziale situazione esplosiva per il sistema economico nel suo complesso che, in assenza di sostegno pubblico, si sarebbe probabilmente manifestata in tutta la sua virulenza e in un aumento consistente di questi progetti. Purtroppo la situazione di crisi persistente che stiamo affrontando, esacerbata dal conflitto russo-ucraino, ci fa presagire la possibilità di una crescita di interventi di Wbo nel futuro prossimo».

"Workers buy out", aziende salvate dai lavoratori

Sono decine in Italia le aziende risolte dal crac, grazie ai dipendenti divenuti imprenditori e al ruolo svolto da Cfi, investitore istituzionale partecipato dal Mise

di Mara Cinquepalmi



A DESTRA: SEDE DI SVEVIONE, NASCITA LUNEDÌ DELLA LEGGE MARCORA. A SINISTRA: LA FABBRICA DI PIASTRELLE A PALERMO FINITO SOTTO SEQUESTRO

IL QUADRO NORMATIVO DELLA LEGGE MARCORA

In Italia il meccanismo del WBO è disciplinato dalla legge 27 febbraio 1995 n. 46, meglio conosciuta come legge Marcora, che definisce "Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia del livello di occupazione". La legge è stata promossa per la sostituzione di cooperative di parte di lavoratori licenziati, cessanti o dipendenti da aziende in crisi o sottoposte a procedure concorsuali. Nel corso degli anni è stata modificata e sono intervenute altre disposizioni come il decreto del Ministro dello sviluppo economico del 4 dicembre 2014 che ha istituito un apposito regime di aiuto finalizzato a promuovere la nascita e lo sviluppo di società cooperative di piccola e media dimensione. Il decreto direttoriale del 15 aprile 2016 ha delimitato gli aspetti operativi per la presentazione e la valutazione delle domande di concessione e l'erogazione delle agevolazioni e lo svolgimento del monitoraggio delle iniziative a vigilanza nonché le modalità di regolamentazione dei rapporti tra il Ministero dello sviluppo economico e le società finanziarie a cui è affidata la gestione dell'intervento.

operativa alimentato dal 3% degli utili annuali di tutte le cooperative aderenti a Legacoop. Cfi, invece, è l'investitore istituzionale cooperativo partecipato dal Ministero dello Sviluppo Economico, da Invitalia e da 270 imprese private. In 30 anni di attività, Cfi ha finanziato 370 aziende con investimenti di oltre 204 milioni di euro e 15.148 posti di lavoro creati o salvati. «Quella del WBO - conferma Maurizio De Santis, responsabile nazionale Cooperative Industrial Promotione Cooperativa

IL METODO "WORKERS BUY OUT" NASCE NEGLI USA ALL'INIZIO DEGLI ANNI '80. MA L'ITALIA, DA QUESTO PUNTO DI VISTA È DIVENTATA UN MODELLO ESORTABILE

«è una politica industriale virtuosa, e un meccanismo che allo Stato non costa nulla. Il metodo "workers buy out" nasce negli Stati Uniti all'inizio degli anni '80, ma l'Italia, da questo punto di vista rappresenta un modello. Qui - continua De Santis - sono state realizzate le esperienze più importanti del settore, tante che abbiamo trasferito il know-how all'estero, come nel caso dell'Argentina dopo la grave crisi del 2001».

Il caso Emilia Romagna
Diffuso in particolare nel centro Italia, il

La legge di riferimento, quella che porta il nome di Marcora, è vecchia di trent'anni. Ma, complice la crisi economica dell'ultimo decennio, la sua applicazione nell'economia reale ha registrato un'impennata dal 2008 in avanti. Le aziende salvate dai dipendenti grazie al meccanismo del workers buyout, sono aumentate notevolmente. Ma cos'è questo cosiddetto "WBO"? È una procedura di salvataggio che permette ai lavoratori di aziende - fallite o sull'orlo del fallimento, in crisi o già in liquidazione - di costituirsi in cooperativa per acquisire la proprietà e il controllo e diventare essi stessi imprenditori alla fine di un percorso assistito dal mondo cooperativo. La legge Marcora, nel 1995 ha stabilito l'erogazione di contributi (nonché agevolazioni finanziarie per la riconversione), alle cooperative formate da lavoratori in cassa integrazione. Sono Coopfond e Cfi (Cooperazione Finanza Impresa) le due strutture che promuovono e sostengono i progetti del WBO. Il primo è il fondo mutualistico per la promozione co-

WBO in Emilia-Romagna, solo negli ultimi 5 anni, ha fatto nascere 16 cooperative, che hanno creato occupazione per 386 persone. Un risultato di rilevanza straordinaria, secondo l'assessore alle Attività Produttive della Regione Emilia-Romagna, Palma Costi, la quale spiega che «le coop hanno contribuito a mantenere posti di lavoro e a creare "buon lavoro", garantendo diritti, valorizzando le persone, stimolando e riconoscendo la creatività, la professionalità». La Regione, dal canto suo, aggiunge la Costi, ha programmato azioni per la promozione e lo sviluppo del WBO che si sviluppano nei patti per l'occupazione territoriali; quelli cioè che l'ente sta portando avanti in vari territori, attraverso gli ammortizzatori sociali e gli accordi con le parti sociali. Il WBO, infatti, è un meccanismo negoziato che richiede la collaborazione di tutti gli attori in gioco: lavoratori, enti locali e cooperative.

«Continuare a progettare azioni volte a favorire la creazione di un buon lavoro fertile mettendo a disposizione formazione, supporto informativo, strumenti finanziari per lo startup» conclude l'assessore. E a suffragare il suo ottimismo ci sono storie emblematiche come quella della Ceramica Magica, azienda produttrice di piastrelle a Scandiano, in provincia di Reggio Emilia, che nel 2008, a seguito della crisi finanziaria inscassata negli Stati Uniti (dove esportava il 60% della sua produzione) e poi riverberata in tutto l'Occidente, aveva visto crollare il fatturato. Da quel momento inizia la corsa per il salvataggio dell'impresa reggina, operazione che si conclude positivamente nel 2010 con la nascita della cooperativa che ha acquistato la vecchia Ceramica Magica e che tutt'oggi si chiama Greslab e produce

piastrelle per altri marchi. «All'inizio eravamo 30 soci e 5 dipendenti - spiega Antonio Caselli, ex direttore commerciale di Ceramica Magica e oggi Presidente di Greslab - poi nel 2016 siamo arrivati a 52 soci e 30 dipendenti con un fatturato di 16 milioni 300mila euro. Questo vuol dire che il nostro progetto è cresciuto con regolarità e oggi possiamo dire che siamo fuori dalla fase di startup e che la coop ha una sua identità precisa».

Imprese che re-esistono

Ed è sempre grazie al meccanismo del WBO che un'azienda storica come la cartiera Pirelli, fondata nel 1872 a Roccaforte nel Cuneese, è tornata a vivere dopo aver passato momenti duri. La fabbrica si era fermata nel giugno 2012, poi l'arrivo di un liquidatore civile l'aveva traghettata verso una corda-

ta che, però, dopo un anno si è tirata indietro. A quel punto i 100 dipendenti rimasti non avevano

più che, però, dopo un anno si è tirata indietro. A quel punto i 100 dipendenti rimasti non avevano

30 ANNI ATTIVITÀ DI CFI

370 IMPRESE FINANZIATE
OLTRE 204 MILIONI EURO INVESTITI
15.148 POSTI DI LAVORO CREATI O SALVATI

9 PROGETTI DI WBO VALUTATI NEL PRIMO SEMESTRE 2017
51 PROGETTI DI WBO PROMOSSI E SOSTENUTI TRA IL 2013 E IL 2015

e consolidato il bilancio. Quello del 2017 sta andando meglio perché stiamo raccogliendo quello che abbiamo seminato. Il nostro primo obiettivo è stato ricoprire le persone. Sulla stessa falsariga il salvataggio, dall'altra parte dell'Italia, a Palermo, del supermercato Centro Olimpia, passato alla storia, nel nostro Paese, come il primo esempio di workers buy out in un'azienda della Gdo sotto sequestro. Una storia di buona economia nel nome della legalità. Come racconta Gaetano Salpietro, presidente del cda della cooperativa che ha ridato nuova vita all'azienda: «Quando siamo stati licenziati, ci siamo dati da fare e abbiamo capito che con le nostre professionalità potevamo fare un progetto. Ai nostri ex colleghi abbiamo proposto di partecipare a condizioni che il progetto fosse finanziato con la mobilità. Hanno risposto: in 29 ed oggi la compagnia sociale è di 35 persone». Nel 2015 Centro Olimpia ha chiuso il bilancio a break-even, ma gli utili sono arrivati già l'anno dopo e hanno consentito di fare investimenti.