

Viaggio nell'economia reale italiana

Esiste un'Italia di lavoratori che non hanno accettato il compiersi di un destino che li aveva condannati alla disoccupazione. Uomini e donne che hanno unito le loro forze e, lontano dai riflettori dei media nazionali, hanno rischiato i loro soldi, si sono rimboccati le maniche e hanno rigenerato le imprese per le quali lavoravano, trasformandole in cooperative (il cosiddetto «workers buyout»).

Il libro prende spunto da queste storie per fotografare, al di là delle semplificazioni e degli stereotipi, le dinamiche, il funzionamento, i pregi e i difetti delle piccole e medie imprese italiane. Ne scaturisce il quadro di un'Italia di provincia operosa, flessibile e vitale, magari un po' arruffona, ma che ha saputo rinnovarsi e reagire alla crisi. Questo viaggio nell'Italia delle imprese rigenerate è anche un omaggio alla figura di Giovanni Marcora. Si deve a una sua intuizione la legge che ha introdotto e disciplinato il «workers buyout» nel nostro Paese.

In trent'anni la «legge Marcora» si è dimostrata uno strumento efficace di politica attiva del lavoro, capace di salvaguardare in modo virtuoso realtà significative del nostro settore manifatturiero. Uno strumento che, a giudizio degli Autori, merita di essere valorizzato e potenziato per evitare il rischio di inaridimento industriale e per favorire la ripartenza del capitalismo di territorio italiano.

Paola De Micheli, di Piacenza, 43 anni, manager dell'agroalimentare, sposata, un figlio, laureata in Scienze Politiche alla Cattolica di Milano. Dal 2014 è Sottosegretario all'Economia. È stata responsabile nazionale delle Piccole e Medie Imprese del Pd e assessore al Comune di Piacenza.

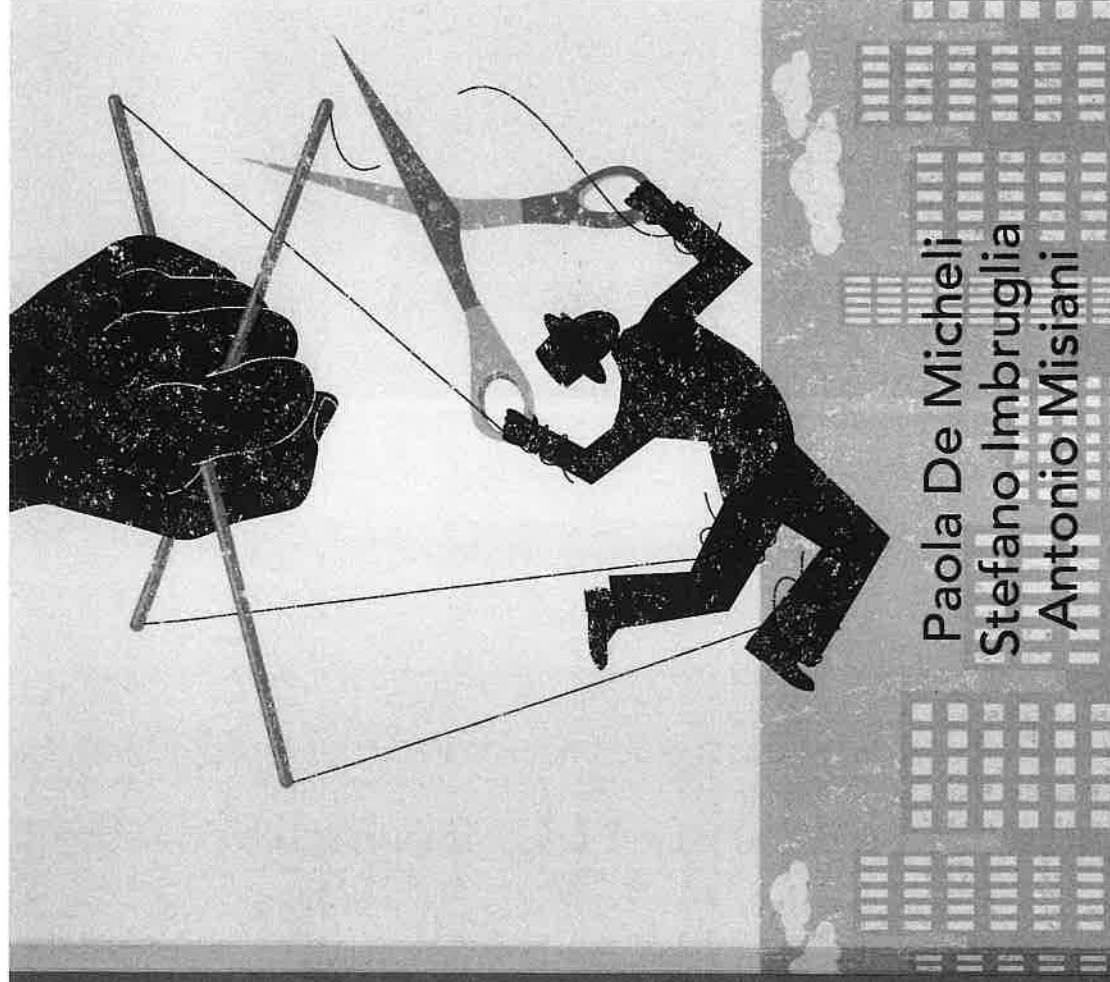
Stefano Imbruglia, giornalista, ha ideato e curato, dal 2008 al 2014, una rubrica, in onda su Radio Radicale, sui temi dell'economia reale e della piccola e media impresa, realizzando circa mille interviste a imprenditori e manager.

Antonio Misiani, 48 anni, bergamasco, laureato in economia politica alla Bocconi, è deputato del Partito Democratico e fa parte della Commissione bilancio della Camera. In Parlamento si occupa di politica economica e finanza pubblica. È membro della presidenza dell'associazione Legautonomie.

SE CHIUDI TI COMPRO

Paola De Micheli, Stefano Imbruglia, Antonio Misiani

LAITI



Paola De Micheli
Stefano Imbruglia
Antonio Misiani

SE CHIUDI TI COMPRO

Le imprese rigenerate dai lavoratori

Prefazione di **Romano Prodi**

lavoratori sono consapevoli di cosa vuol dire essere socio di un'impresa rigenerata.

Un lavoro che negli anni ha dato i suoi frutti. Nel 2015 la Fenix Pharma ha visto lievitare il proprio fatturato a dieci milioni di euro, mentre gli addetti sono circa novanta persone di cui quarantacinque soci.

Oggi, dopo cinque anni di attività, la cooperativa utilizza un numero di addetti pari ai due terzi della multinazionale della quale ha preso il posto.

È vero che questi risultati sono frutto di sacrifici. Ossia, uno stipendio meno sontuoso di quello precedente, una sede più piccola e con un arredamento essenziale. Un rimborso della pausa pranzo ridotto di due terzi, anche se i dieci euro attuali pure ai diretti interessati sembrano una cifra accettabile. Spese di rappresentanza, che rappresentano un valido aiuto nelle vendite, notevolmente ridotte e rendono più difficile il lavoro.

Sacrifici che ci sono stati raccontati dai diretti interessati con olimpica serenità e senza rimpianti. Persone che avevano espressioni serene di chi è soddisfatto della propria condizione.

Quello che ci ha colpito di questa cooperativa è la velocità con la quale ha reagito al licenziamento. Una velocità di reazione che le ha permesso di trovare un terreno ancora fertile da coltivare. Se avessero perso tempo piangendosi addosso, probabilmente non sarebbe più stato possibile ricrearsi un lavoro.

Ci ha colpiti pure la freddezza determinazione e l'approccio manageriale alla crisi. Una crisi gestita più con la testa che con la pancia con analisi distaccate dei propri punti di forza e di debolezza.

Ci ha colpiti anche la fiducia reciproca. I dirigenti, i vecchi «capi» della multinazionale, che fanno affidamento sui soci per la riuscita dell'impresa e i soci semplici che a loro volta ripongono molte speranze sulle capacità dei loro «capi» in un'impresa che potrebbe, dal di fuori, apparire velleitaria.

Greslab, la magia della ceramica

La prima volta che abbiamo incrociato la Greslab è stato nell'ottobre 2011. Il distretto della ceramica, uno dei gioielli del Made in Italy, era in profonda crisi, la cooperativa avviata da pochissimi mesi. La sfida che lanciavano quei trenta lavoratori, determinati a

salvare il proprio posto di lavoro, era difficile e allo stesso tempo affascinante. Difficile perché eravamo ancora nel mezzo della tempesta economica scatenatasi dal 2008, affascinante perché riguardava uno dei settori di punta del Made in Italy.

Ritrovarli al loro posto di lavoro, dopo più di cinque anni, più che raddoppiati negli addetti e dopo aver superato in questi anni difficili una serie di complicazioni accessorie, lascia guardare al futuro con ottimismo.

La cooperativa iniziò la produzione i primi di giugno del 2011, dopo aver firmato, solo cinque giorni prima, il contratto di affitto del ramo di azienda. Il travaglio che ha portato alla nascita della Greslab è stato lungo e tortuoso. Ci sono voluti quindici mesi, dal gennaio 2010 al giugno 2011, di tensioni e fatica per riuscire a ri-generare l'impresa. Ansie e avversità hanno accompagnato i soci anche nel primo anno e mezzo di vita.

Prima della Greslab c'era la Ceramica Magica, un'azienda, che nei primi anni Duemila, dava lavoro a 160 dipendenti e fatturava intorno ai 50 milioni di euro l'anno, perlopiù realizzati negli Stati Uniti.

La storia della «Ceramica Magica» iniziò il 20 aprile del 1983, ad Albinea, una cittadina distante meno di 10 chilometri da Scandiano. In quella lontana primavera, quattro ex dirigenti di una società di ceramica decisero di mettersi in proprio, dando vita a un'azienda di produzione e commercializzazione di piastrelle da rivestimento.

La produzione della ceramica si divide in due grandi categorie: piastrelle da rivestimento, ossia le mattonelle che in genere vengono utilizzate nelle cucine e nei bagni, e piastrelle da pavimento.

I manager, diventati imprenditori, si dimostrarono abili nella conduzione dell'impresa, strinsero accordi commerciali con altre aziende e in pochi anni riuscirono ad aumentare il fatturato e il numero degli addetti.

L'azienda nel suo campo si era conquistata una buona reputazione e il suo nome veniva associato a una produzione di tendenza. La Ceramica Magica all'epoca vendeva i suoi prodotti prevalentemente nel mercato italiano.

Agli inizi degli anni Novanta, attraverso una procedura concorsuale, i quattro soci acquistarono la «Ceramica San Marco» di Scandiano, un'azienda specializzata nella lavorazione di piastrelle da pavimento. L'acquisto consentì alla Ceramica Magica di amplia-

re la produzione anche alla pavimentazione, potendo così contare su una maggiore proposta di beni da offrire al mercato. Furono mantenuti i due stabilimenti e in ognuno si continuava la lavorazione del prodotto per il quale era nato.

A partire dal 1992, il settore delle costruzioni conobbe un periodo di crisi con ripercussioni sulle vendite di piastrelle ceramiche.

Nel 1994 i soci decisero di imprimere una svolta all'impresa. Chiusero lo stabilimento di Albinea e concentrarono tutte le lavorazioni in quello di Scandiano. Indirizzarono la produzione sulla ceramica da pavimento e provarono a espandersi nei mercati esteri, soprattutto in quello degli Stati Uniti.

La scelta si rivelò felice. L'azienda continuò a svilupparsi, raggiungendo l'apice nel 2004-2005. In quegli anni la Ceramica Magica dava lavoro a 160 dipendenti e fatturava all'incirca 50 milioni di euro l'anno. Una quota consistente del fatturato, circa il 60%, veniva generato dal mercato degli USA, mentre solo un 20% della produzione era destinata al mercato italiano.

La crescita dell'impresa di Scandiano era in linea con quella di tutto il settore della ceramica. Nel periodo compreso tra il 1983 e il 2004, la produzione del settore aumentò del 50%. I mercati esteri – in particolare nei Paesi UE, gli USA e dell'Europa dell'est – i principali canali di sbocco.

Toccato il punto più alto, per la Ceramica Magica cominciò la parabola discendente. Una discesa prima lenta, poi vertiginosa. Una caduta legata a filo doppio con la crisi immobiliare degli Stati Uniti. Paese che assorbiva parte rilevante delle vendite dell'azienda. Ad aggravare la situazione, contribuì un periodo di forte oscillazione dei cambi tra euro e dollaro, con conseguente svalutazione della moneta americana.

Per le aziende che esportano negli Stati Uniti, i prezzi sono fissati in dollari.

L'impresa che vende i propri prodotti in una valuta diversa, si espone ai rischi di variazioni del cambio. Per garantirsi dal rischio, le aziende possono adottare soluzioni diverse. Ci limitiamo a elencare le più diffuse.

Alcune ricorrono a uno strumento simile all'anticipo fattura con la variante del pagamento in dollari. Per esempio, un'impresa, che ha effettuato una vendita a 90 giorni, porta la documentazione in banca. L'istituto di credito stabilisce un valore di cambio alla data dell'incasso e lo converte in euro, facendosi carico di eventua-

li variazioni negative. La banca per assumersi il rischio si fa pagare dal cliente un premio.

Un'altra soluzione è una sorta di «assicurazione», per singola operazione oppure per un periodo definito. Vengono stipulati dei contratti, con broker o banche, in modo da sterilizzare il rischio e trasferirlo a terzi.

Tutte queste operazioni sono abbastanza costose. Molte aziende invece preferiscono affidarsi alla sorte, stabilendo, al momento della definizione dei costi, una percentuale di rischio da conteggiare nel prezzo di vendita. Ci sono anche aziende che applicano un sistema misto con una percentuale minore di ricario legato al rischio e un'«assicurazione» parziale.

Apparentemente il sistema migliore può sembrare quello di aggiungere la percentuale di rischio, però nella sua determinazione bisogna tenere conto di una serie di variabili che rendono delicato il calcolo.

In genere, i listini di vendita vengono aggiornati ogni sei mesi-un anno, a seconda del settore in cui si opera. Nel calcolo della percentuale di rischio bisogna fare attenzione a mantenere il prezzo del prodotto competitivo rispetto alla concorrenza, soprattutto se l'azienda non ha un marchio conosciuto su cui fare affidamento.

Il criterio, a seconda delle oscillazioni di cambio, può trasformarsi per l'azienda in un guadagno o in una perdita. Se l'impresa ha calcolato una percentuale ics e le variazioni del cambio sono state sotto la soglia stabilita, ha realizzato un guadagno extra. Se le oscillazioni sono state superiori, ha visto erodere la marginalità e ha guadagnato meno.

Nel periodo tra la fine del 2005 e la fine del 2007, il cambio euro-dollaro ha vissuto forti variazioni. Nel novembre 2007, rispetto al cambio del dicembre 2005, l'euro ha visto aumentare il suo valore sul dollaro del 23,7%.

In pratica, se ipotizziamo per comodità che nel dicembre 2005 il cambio euro-dollaro fosse alla pari, un'azienda produttrice di divani che esportava negli USA, fissando il prezzo di un singolo divano in 1.000 dollari, al cambio avrebbe realizzato 1.000 euro. La stessa azienda, con la svalutazione del dollaro, nel novembre del 2007, vendendo lo stesso divano per 1.000 dollari, avrebbe realizzato 763 euro. Per continuare a incassare 1000 euro, l'impresa esportatrice avrebbe dovuto vendere il divano a circa 1.311 dollari.

È altamente improbabile che un'impresa aggiunga una percentuale di rischio così alta. Inoltre, anche se un'azienda avesse avuto la possibilità di aggiornare i propri listini mensilmente, avrebbe dovuto praticare un aumento di prezzo difficilmente proponibile sul mercato. È probabile che la maggior parte delle imprese esportatrici negli Usa abbiano ridotto la propria marginalità.

La crisi immobiliare americana è deflagrata nel 2007. Chi operava sul campo, ossia gli «inviati» delle nostre aziende, un rallentamento del mercato immobiliare lo avevano già notato e la percezione che qualcosa stesse cambiando la avevano avuta già da tempo. Girando per gli Stati dai nomi poco conosciuti ai più, per le cittadine medie statunitensi nelle quali è facile imbattersi in case che espongono alla porta le bandiere Usa, già dal 2005 avevano notato che molti americani erano costretti a fare due lavori per poter pagare i mutui dei beni acquistati in precedenza.

Un'impressione, in qualche modo, avvalorata dai dati che ci ha fornito la Confindustria Ceramica sulle esportazioni di piastrelle italiane verso gli Stati Uniti. Nel 2005 le nostre esportazioni erano di 66,2 milioni di mq, nel 2006 subirono un leggerissimo calo al 65,3 milioni di mq, nel 2007 uno più accentuato al 55,2 milioni di mq, per arrivare al 2008 a un modesto 40,8 milioni di mq.

I soci della Ceramica Magica erano quattro, tre direttamente impegnati in azienda più un socio finanziatore. Già prima della crisi i rapporti tra i proprietari avevano subito un raffreddamento. All'origine della questione, differenti vedute sulle strategie aziendali. Contrasti che avevano prodotto come conseguenza quella di rendere le comunicazioni tra di loro problematiche.

Qualche segnale di cambiamento strategico la Ceramica Magica, nel 2005, l'aveva pure tentato, cercando di diversificare i mercati di sbocco, puntando su quelli che all'epoca sembravano i più promettenti.

Penetrare un singolo mercato richiede dei prodotti specifici e del tempo per intercettare i gusti dei consumatori. Nel settore ceramico ogni mercato ha gusti diversi e formati diversi. Non si possono presentare gli stessi prodotti venduti negli Stati Uniti, per esempio, in Olanda oppure in Russia.

I titolari, quelli direttamente impegnati nell'azienda, erano a capo di tre settori chiave dell'impresa. Uno si occupava della parte commerciale, uno dell'amministrativo e l'altro della parte produttiva.

In un'impresa, per essere più reattivi ai cambiamenti dei mercati, è fondamentale che tra i vari comparti ci sia una costante comunicazione.

Se i settori non comunicano tra di loro, viene a mancare una visione di insieme e diventa difficile, se non impossibile, elaborare una strategia aziendale efficace.

Il clima di tensione tra i proprietari, creava delle difficoltà anche ai lavoratori che non si arrischiavano ad avanzare proposte o proporre interventi correttivi. È molto probabile che anche se si fosse abbozzata una reazione, sarebbe stato difficile resistere allo tsunami che ha fatto crollare, nel giro di pochi mesi, il fatturato di circa due terzi.

Vista la situazione con gli occhi di oggi, appare evidente che il fatturato dell'impresa fosse troppo sbilanciato verso il mercato Usa. Dobbiamo ammettere che, molto probabilmente, se avessimo visitato la Ceramica Magica nel 2000, quando nessuno pensava alla crisi scoppiata anni dopo, avremmo celebrato l'azienda, non lesinando lodi alla capacità di generare gran parte del fatturato in un mercato importante come quello degli Stati Uniti.

I titolari seppur tardivamente, incalzati dagli eventi, cercarono di abbozzare una strategia difensiva. Furono ingaggiati dei consulenti che elaborarono un piano. Con i sindacati furono concordate delle uscite del personale che ridussero a 120 i dipendenti. L'azienda fu spaccettata, dividendo la parte commerciale da quella produttiva e fu chiesto un concordato preventivo.

Il 26 maggio del 2008, il marchio, la rete commerciale con i suoi servizi e le scorte di magazzino vennero venduti al gruppo Impronta Italgraniti della provincia di Modena. Nello stabilimento di Scandiano rimase la parte produttiva, che avendo ceduto il marchio, prese il nome di Optima.

Alla Impronta Ceramiche si trasferirono il socio responsabile del commerciale, che rimase comunque proprietario di Optima, insieme a una quarantina di lavoratori.

Nell'accordo era previsto un contratto di fornitura, per il periodo di un anno e mezzo, dalla parte produttiva (la neonata Optima) a quella commerciale (la Ceramica Magica).

Nello stabilimento di Scandiano, dopo altre uscite di dipendenti, rimasero sessanta addetti.

Letto il concordato, i lavoratori di Optima ne dedussero che era stata creata una bad company e loro erano nella bad company. Il loro futuro lavorativo si tingeva di nero.

Nel frattempo, la crisi che in un primo periodo aveva colpito gli esportatori verso gli Stati Uniti si era estesa, coinvolgendo tutto il settore ceramico. La produzione era crollata.

Nel gennaio 2010 anche la nuova Ceramica Magica, che assorbiva il 90% del fatturato di Optima, andò in crisi, spazzando via il residuo brandello di speranza che albergava nell'animo di qualche ostinato ottimista. Le fondamenta sulle quali era stato costruito il concordato cedettero, i lavoratori furono messi in cassa integrazione.

Graziano Fantozzi fino al 2005, anno del suo approdo alla Ceramica Magica, aveva passato la sua vita professionale a muoversi da un'azienda a un'altra. A ogni passaggio, corrispondeva un avanzamento di carriera e un adeguamento dello stipendio. Era stato chiamato alla Ceramica Magica, insieme a un altro suo collega, per cercare di penetrare in nuovi mercati esteri.

A proposito dei mesi confusi che hanno preceduto il tracollo, ci dice: «Non avevamo capito quale era la percezione della proprietà sulla crisi e come intendesse dare una svolta. La crisi del mercato si combinava anche con i limiti della dimensione aziendale, una società gestita quasi a livello familiare e poco strutturata. Noi che lavoravamo in fabbrica non avevamo capito quale fosse la strategia aziendale. Ce ne siamo accorti strada facendo. Nessuno di quelli che oggi lavora in Greslab, all'inizio del 2008, si sarebbe immaginato lo stato in cui versava l'impresa».

Se nel 2008 i lavoratori non avevano avuto idea in quale condizioni versasse la loro azienda, nei mesi successivi, presa coscienza della situazione, una parte di loro aveva iniziato a ragionare sulle possibili vie di uscita.

Vie di uscita che tenevano conto di una serie di elementi: tutto il settore era in crisi, l'azienda non possedeva un marchio, non aveva nessun cliente e dentro c'erano sessanta persone. Poco realistico immaginare l'esistenza di un imprenditore disposto ad accollarsi una fabbrica con così poco appeal.

I lavoratori sapevano che non esistevano molte probabilità di ripartire con la produzione, però avevano voglia e bisogno di lavorare. Inoltre, erano convinti di saper fare bene le piastrelle e questa era la base dalla quale ripartire.

Furono mesi di analisi, scambi di opinione e ricerca di possibili soluzioni. Non si riusciva a trovare una via di uscita. Qualcuno suggerì di consultare uno studio di commercialisti di Reggio

Emilia, lo studio Labanti e Pasini, per farsi dare qualche suggerimento.

Nei primi giorni di febbraio, alcuni lavoratori della Optima, seguendo il consiglio, si recarono allo studio dove li accolse Maurizio Labanti. L'esperto commercialista ascoltò con attenzione gli interlocutori, dopo un breve ragionamento suggerì di provare a formare una cooperativa per tentare di rigenerare l'impresa. I futuri soci della Greslab non avevano mai sentito parlare di imprese rigenerate, nessuno di loro aveva mai avuto contatti con il mondo delle cooperative, nel mondo della ceramica non esisteva nessuna esperienza del genere e l'ipotesi non aveva mai fatto capolino nelle loro chiacchierate. Erano disorientati.

Labanti colse lo smarrimento nello sguardo dei suoi ospiti. Uno smarrimento che strideva con la speranzosa espressione iniziale. Per dimostrare la sua fiducia nel progetto, il commercialista si dichiarò disponibile a percepire la parcella solo in caso di successo. Qualche giorno dopo Labanti insieme a quattro lavoratori, responsabili dei settori strategici per il funzionamento della fabbrica, si recarono alla Legacoop.

Ottenuta la disponibilità da Legacoop, un esperto dello studio e uno delle cooperative si recarono più volte allo stabilimento per analizzare i dati, verificare la fattibilità del progetto, farsi un'idea sul possibile piano industriale e cercare di definire una prima pianta organica.

Constatata la praticabilità del progetto, a marzo 2010 venne costituita la Greslab. Tra i dieci soci fondatori anche i due imprenditori rimasti a lavorare nella bad company.

Proseguendo con lo studio del progetto e le riunioni, nei funzionari di Legacoop e nei commercialisti emerse la convinzione che per avere successo fosse necessario un taglio netto con la vecchia gestione. Taglio che passava anche per l'esclusione dalla cooperativa dei proprietari della Optima.

Daniela Cervi, responsabile economico finanziario di Legacoop Emilia ovest e coordinatrice del progetto, ci spiega i motivi: «Per noi era importante dare un segnale di forte discontinuità con la vecchia gestione. Viste le condizioni in cui versava l'azienda era necessario correggere gli errori. La presenza dei vecchi proprietari avrebbe potuto condizionare i piani e intralciare i necessari cambiamenti. Correzioni che ritenevamo opportune per dare un futuro all'azienda. Inoltre, la loro presenza avrebbe potuto rallentare

quel processo di emancipazione nel passaggio da semplici dipendenti a dipendenti-imprenditori. Un cambio di mentalità indispensabile per la riuscita del progetto».

Per i lavoratori si presentò un problema di non facile soluzione. Spesso nelle fabbriche di piccole e medie dimensioni il rapporto con il «padrone» è quotidiano. Così come succede con i colleghi, le relazioni di lavoro e quelle personali si intrecciano. L'aspetto umano può diventare l'elemento principale della relazione. Il «padrone», pur nel rispetto della differenza di ruoli, viene percepito dai dipendenti come «uno di loro».

Nella scialuppa di salvataggio che i dipendenti gettavano in mare dalla nave che affondava, non c'era posto per gli imprenditori. Gli era stato detto che il loro imbarco avrebbe reso impossibile il salvataggio dei lavoratori. Spiegare a due persone che si stimano e si rispettano che per loro nella scialuppa non c'era posto, creava un forte imbarazzo tra i soci. Un problema di coscienza che ancora oggi li rattrista. Si provò una mediazione.

Per uno dei proprietari, che per il ruolo ricoperto nell'azienda era stato più a stretto contatto con i lavoratori, fu avviata una «attività». Ad agevolare il buon esito della contrattazione, l'età dell'imprenditore a cui mancavano pochissimi anni per maturare il diritto alla pensione. L'accordo raggiunto prevedeva che i compiti dell'ex imprenditore sarebbero stati limitati alle sole funzioni tecniche, senza incarichi dirigenziali e non avrebbe potuto fare parte del consiglio di amministrazione.

L'altro proprietario, che negli anni si era occupato dell'amministrazione, in quel momento ricopriva pure il ruolo del liquidatore, non gradì l'esclusione. Dichiarò guerra contro l'embrionale cooperativa. Un conflitto che passò anche con la rottura dei rapporti umani con diversi soci.

Giovanna Vivi, oggi è la responsabile della amministrazione e fa parte del cda della Greslab. Dal 1995 alla Ceramica Magica ha sempre lavorato all'amministrazione, rimanendo al suo posto, insieme a un'altra collega, fino alla liquidazione dell'azienda. Per il ruolo svolto è sempre stata a stretto contatto con uno dei titolari, compreso il periodo in cui l'imprenditore era liquidatore dell'attività.

Parlando di quei mesi, ricorda: «Quando i miei colleghi promotori della cooperativa mi chiamarono per chiedermi se fossi disponibile a fare parte del progetto, ero molto combattuta se aderire o

meno. Negli anni avevo lavorato sempre a stretto contatto con il mio vecchio capo e avevamo un buon rapporto. Sapevo che c'era stato un veto per l'ingresso degli imprenditori nella cooperativa e la situazione che si era venuta a creare per me era fonte di forte imbarazzo. Lo vedevo tutti i giorni in ufficio, vedevo il suo malumore, lo scontro di chi si sente tradito, il suo profondo dolore che secondo me è stato all'origine della sua furiosa reazione. Mi sentivo in colpa con lui. Alla fine ho deciso per il sì e oggi sono contenta di aver preso questa decisione.»

Nel periodo di costruzione della cooperativa quasi tutti i lavoratori erano in cassa integrazione, solo una parte minoritaria continuava a recarsi giornalmente allo stabilimento. Bisognava portare a termine il processo di liquidazione, completare i lavori in sospeso, tenere in attività i macchinari.

Anche se la fabbrica era chiusa e niente veniva più prodotto, tenere in funzione gli impianti era molto importante. Un'imperanza che non era solo simbolica ma anche pratica.

I macchinari sono tutti collegati tra di loro. Spegnerli avrebbe comportato la perdita della programmazione dei computer che li regolavano. Dover riprogrammare tutto significava dover spendere cifre importanti.

Inoltre, tenere i macchinari in «tensione» rappresentava un deterrente ai furti di rame. Il furto di rame è un misfatto molto praticato ai danni di fabbriche inattive. Per un'azienda inattiva, con qualche possibilità di ripartire, subire un furto di rame equivale in molti casi al cosiddetto «colpo di grazia».

A recarsi tutti i giorni al lavoro, c'era anche uno dei titolari, già responsabile della parte amministrativa, che in quel periodo ricopriva il ruolo del liquidatore.

Per la proprietà sarebbe stato più conveniente cedere l'azienda ad altri imprenditori ma, consapevoli delle difficoltà a trovare un acquirente, fin dall'inizio avevano guardato positivamente alla soluzione impresa rigenerata. Le due strade convivevano serenamente, anche se la cooperativa era una soluzione di ripiego.

Lo stabilimento era frequentato giornalmente sia dai lavoratori attivi che portavano a termine i lavori sospesi, sia da una parte di quelli in cassa integrazione che, non avendo niente da fare, si recavano in azienda per «sentirsi vivi».

I soci promotori della cooperativa, autorizzati dalla proprietà, utilizzavano gli uffici della Optima per lavorare al progetto e tene-

re le riunioni. La rottura tra i soci e il titolare-liquidatore, costrinse i promotori a tenere gli incontri alla piscina comunale o in alternativa in qualche bar di Scandiano.

Superata la fase di studio del progetto legata all'organizzazione della produzione, si pose il problema di quali prodotti fare, a chi venderli e come finanziare la produzione iniziale.

Il finanziamento iniziale della produzione rappresentava un problema serio. Una fabbrica di ceramica richiede un alto impiego di forza lavoro, ha alti costi di materia prima, ai quali vanno aggiunti gli alti costi di energia elettrica, gas e metano. Tutte spese che vanno pagate diversi mesi prima degli incassi sulla merce venduta.

A trovare una soluzione al problema intervenne un evento esterno favorevole. Nel 2011, la Commissione Europea introdusse i dazi sulle importazioni delle piastrelle dalla Cina che ne rendevano meno conveniente l'introduzione in Europa. Nel mercato delle ceramiche stavano prendendo piede le società commerciali. Queste società non avevano una loro produzione, importando dalla Cina i prodotti che mettevano in vendita. L'introduzione dei dazi le mise nella necessità di dover reperire produttori europei per fare fronte alle richieste.

Attraverso relazioni professionali, la cooperativa entrò in contatto con tre società commerciali della zona. Il bisogno di queste società commerciali di trovare un produttore di ceramiche, si incontrò con il bisogno della cooperativa di trovare uno sbocco alla loro produzione. Si raggiunse un accordo: le società commerciali avrebbero finanziato parzialmente l'avvio dell'attività e avrebbero garantito l'acquisto del 70% della produzione.

Per raggiungere gli obiettivi fissati nel piano industriale, bisognava trovare solo il restante 30% sul mercato. Un obiettivo non impossibile.

Raggiunto l'accordo di partnership, era necessario stringere i tempi per essere in grado di soddisfare gli ordinativi, garantiti dal contratto con i partner, che sarebbero arrivati a breve.

Il finanziamento delle società commerciali, aggiunto alle altre fonti, permetteva di avviare l'attività. Il resto del capitale sarebbe arrivato dai finanziamenti di Coopfond e del cfr. I soci dovevano portare in dote 500.000 euro.

Bisognava trovare almeno una trentina di soci disposti a investire nel progetto. Inoltre, era necessario che aderissero alcuni profi-

li professionali da collocare nei punti strategici per far funzionare almeno un forno dello stabilimento.

Furono incontrati tutti i sessanta lavoratori, venne spiegato il progetto e prospettate le condizioni. Vennero illustrate le strategie industriali e i cambiamenti rispetto alla precedente gestione.

La parte qualificante della strategia industriale prevedeva il riposizionamento della produzione verso l'alto. Riposizionare il prodotto verso l'alto, avrebbe permesso di produrre meno e meglio, vendere a prezzi più alti e aumentare la marginalità.

Oltre all'impegno economico, ai lavoratori vennero prospettati una serie di sacrifici. Rinunce fondamentali per rendere sostenibile il progetto.

Allo scopo di aumentare la produttività, le ore di lavoro passavano dalle 36 alle 40 settimanali. Lo stipendio, teoricamente uguale a quello precedente, sarebbe stato diviso in due parti: l'80% erogato mensilmente, il restante 20% pagato a fine anno, solo in caso di raggiungimento dei risultati e se la situazione economica della cooperativa lo avesse consentito.

I salari più ricchi non potevano essere tre volte superiori a quelli più bassi.

Fu pure fatto presente che se la cooperativa fosse andata male nei primi due anni, visto che si trattava di una nuova azienda, i lavoratori sarebbero rimasti senza reddito. Aderirono in 31, uno in più della soglia minima.

Come al Giro d'Italia, in una giornata in cui si affronta una tappa di montagna, restavano da scalare ancora due salite per arrivare al traguardo.

Le due montagne erano rappresentate dalla proprietà, che sperava di trovare un'impresa interessata all'acquisto e pensava alla soluzione cooperativa solo come ultima spiaggia, e dai sindacati con i quali era necessario trovare un accordo.

La trattativa con la proprietà, nonostante l'opposizione del proprietario-liquidatore, forse per mancanza di alternative credibili o per motivi riguardanti i rapporti tra i soci, si concluse prima. A favorire la soluzione fu la decisione della maggioranza dei soci della Optima di rimuovere dall'incarico il socio incaricato di gestire la liquidazione.

Rimase la trattativa con il sindacato che non fu semplice e toccò punte di assurdità. Con carente contezza di quanto stava accadendo nel mondo, mostrando scarsa empatia nei confronti dei lavora-

tori che rischiavano in proprio pur di salvare il posto di lavoro, una parte del sindacato chiese alla cooperativa di farsi carico e trovare una soluzione (leggi assunzione) anche per i 29 ex colleghi che avevano scelto di non aderire al progetto impresa rigenerata. Una richiesta che se accolta avrebbe ammassato la cooperativa nella culla e gettato i lavoratori, che avevano investito nel progetto tutta la loro cassa integrazione, nella miseria.

Non paghi della prima irricevibile richiesta, i sindacalisti chiesero anche il rispetto del contratto firmato con l'azienda. Ossia, non volevano accettare le misure del piano industriale che prevedevano l'aumento delle ore lavorative e il 20% del salario variabile. Sacrifici che invece i soci avevano accettato.

Nonostante la necessità della cooperativa di accelerare i tempi, la trattativa con il sindacato si protrasse per ben due mesi. Infine, grazie alla mediazione di soci sindacalizzati e degli enti locali, venne trovato un accordo: dieci ex colleghi vennero assunti dalla cooperativa alle stesse condizioni della precedente azienda.

Si venne a creare così una situazione paradossale. I 31 lavoratori che stavano già rischiando il proprio denaro per salvare il posto di lavoro disposti a fare i sacrifici. Gli ex colleghi, che avevano liberamente scelto di non aderire alla cooperativa, a godersi i benefici delle rinunce dei loro compagni di lavoro.

Per completezza di informazione, aggiungiamo che, da quando ci è stato riferito, la parte fissa dello stipendio era già in linea con il contratto di categoria. Il 20% variabile era un premio di produttività. Dopo 15 mesi di lavoro preparatorio, il primo giugno del 2011 si avviò la produzione della Greslab con tutti i 31 soci e 5 dipendenti. Per gli altri cinque era prevista l'assunzione entro un anno.

Wilma Mariani, è approdata alla Ceramica Magica nel 2005, dopo aver lavorato per 16 anni in un'altra fabbrica dello stesso settore della zona. Ricorda i suoi primi mesi della cooperativa: «Ero stata in cassa integrazione per 14 mesi, percependo 600 euro mensili. Prima di aderire alla cooperativa ci ho pensato per due mesi. Quando abbiamo aperto in molti la notte non riuscivamo a dormire. A quel tempo non avevamo molto lavoro, avevamo paura di non trovare commesse e non riuscire ad andare avanti. Se non fossimo riusciti a trovare commesse, avremmo dovuto chiudere e saremmo rimasti senza stipendio. Non avrei potuto restituire il denaro che mi era stato prestato e avevo messo in cooperativa. I pri-

mi tempi, per testare i prodotti e non intralciare il lavoro degli operai, con i colleghi della smalteria ci ritrovavamo a fare le prove al di fuori dei nostri orari di lavoro. Una mattina ci siamo dati appuntamento alle 4, quattro ore prima dell'inizio del nostro turno di lavoro. Se ci penso ora mi viene da ridere. Ho ripreso a dormire con tranquillità dopo due anni, quando ho maturato nuovamente il diritto alla cassa integrazione».

Oltre all'inevitabile fase di rodaggio, la cooperativa aveva anche il problema di finanziare la produzione. Per acquistare la (costosa) materia prima bisognava pagare a trenta giorni.

Il materiale, una volta acquistato, viene lavorato e poi venduto con tempi di pagamento intorno ai 120-150 giorni. Tra il pagamento della materia prima e l'incasso del prodotto venduto passano circa sei mesi. In quell'arco di tempo bisogna affrontare una serie di spese (stipendi, energia ecc.) che vanno pagati mensilmente.

Molte aziende, per finanziare la produzione, si fanno scontare le fatture in banca. Un'operazione che ha un suo costo ed è legata alla solvibilità del cliente. La banca non accetta di scontare la fattura di un cliente che non onora le scadenze e spesso chiede indietro i soldi anticipati per le altre fatture dello stesso cliente.

Dopo sette mesi dalla nascita, la Greslab rischiò di veder infrangere i propri sogni. Una delle società commerciali partner, la più attiva, che fino ad allora aveva generato la metà dell'intero fatturato della cooperativa, andò in crisi. Dopo aver pagato regolarmente le prime due rate, la società non riuscì a onorare la rata di 500.000 euro in scadenza a gennaio 2012.

Il colpo rischiava di mettere al tappeto la Greslab, ancora nella difficile fase iniziale, con un fatturato compreso l'insoluto di 4 milioni di euro.

Grazie all'assistenza e all'aiuto di Legacoop fu escogitata una soluzione tampone che permise alla cooperativa di guadagnare tempo, trovare nuovi clienti e continuare con l'attività. La soluzione prevedeva anche l'ulteriore esborso di tremila euro da parte dei soci. Sacrificio che tutti i soci decisero di accettare.

Seguirono mesi tribolati, con peregrinazioni nelle aziende della zona in cerca di commesse. Mesi caratterizzati da programmi di produzione dall'orizzonte temporale di 4-5 giorni. Un periodo durato quasi per tutto il 2012.

Nel maggio di quell'anno, una forte scossa di terremoto colpì l'Emilia. Il sisma mise in difficoltà diverse aziende, compreso alcu-

ne del settore ceramico. Tra queste la Ceramiche Sant'Agostino che subì dei crolli di capannoni che causarono anche la morte di due lavoratori.

Nella fase post terremoto il colosso della ceramica, vista l'impossibilità di fare fronte agli ordinativi, era alla ricerca di produttori, con specifiche caratteristiche, che lo aiutassero nel lavoro. Individuarono nella Greslab un possibile partner.

Antonio Caselli è l'unico dirigente della vecchia azienda che lavora alla Greslab ed è pure il presidente della cooperativa.

Con il suo marcato accento emiliano ci racconta del suo incontro con Ennio Mannuzzi, che guida la Ceramiche Sant'Agostino: «Nell'estate del 2012 successe l'evento tragico del terremoto in Emilia. La Sant'Agostino, un'azienda molto importante, con il terremoto aveva subito dei danni e aveva bisogno di partner nella produzione. Mi chiamò il dottor Mannuzzi, uno dei pionieri della ceramica, una figura carismatica. Mi accolse nel suo ufficio e con fare bonario, mi disse: oh, guarda che siamo entrambi terremotati, anche se con due terremoti diversi. Ci proposte di collaborare con loro. Loro ci avrebbero fornito la materia prima, in cambio noi avremmo dovuto realizzare le piastrelle per loro. Noi non eravamo attrezzati in modo adeguato, loro oltre alla materia prima ci avrebbero dato in uso anche delle costose attrezzature che non avevamo, né ci potevamo permettere. In più avrebbero fatto venire da noi dei loro tecnici per supervisionare la produzione e mettere a posto i loro prodotti. Una proposta per noi molto interessante da tanti punti di vista. L'accordo ci ha consentito di fare un salto di qualità sulle materie prime utilizzate, mentre la presenza del loro personale e dei macchinari della Sant'Agostino ci ha permesso di aumentare il nostro know how e di crescere anche dal punto di vista tecnologico. Inoltre, una partnership con loro ci ha dato un grossissimo valore aggiunto».

L'accordo ha consentito alla cooperativa di accendere anche il secondo forno. L'incremento della produzione, che sommato all'impegno e alla voglia di riscatto dei soci, ha permesso alla Greslab un salto di qualità generale, con ricadute benefiche sui bilanci.

La Ceramica Sant'Agostino aveva accordato anche dei tempi di pagamento convenienti che hanno permesso alla Greslab di raggiungere anche una buona stabilità economica.

La cooperativa ha chiuso il 2016 con un fatturato intorno ai 18 milioni di euro. Oggi dà lavoro a 80 persone di cui 55 soci e 25 dipendenti.

Raccogliendo i racconti sull'accordo con la Sant'Agostino, ci siamo incuriositi e qualche giorno dopo la nostra visita a Scandiano, abbiamo contattato telefonicamente Ennio Mannuzzi che ha accettato volentieri di parlare con noi a proposito della Greslab e del loro accordo.

Per spiegare quali siano gli ingredienti che hanno permesso alla Greslab di crescere, ci affidiamo alle parole di Mannuzzi che, oltre a essere uno dei massimi imprenditori del settore, ha avuto modo di conoscere direttamente la cooperativa e valutarla da un punto di vista professionale.

«A seguito della faccenda terribile del terremoto, abbiamo dovuto sospendere la produzione per parecchio tempo. Il quel momento alcune aziende ci hanno dato una mano nella produzione. Noi avevamo la necessità di produrre con i nostri standard e con i nostri metodi di produzione. Abbiamo scelto anche loro tra i nostri partner perché hanno accettato di buon grado la presenza di nostri tecnici. Avevamo bisogno tutti e due. Loro avevano bisogno di lavoro e noi di partner affidabili. Si sono dimostrati affidabili, consegnandoci materiale buono e con puntualità. Hanno imparato un modo di lavorare che non era tipico della loro azienda. Il loro miglioramento è stato una fortuna anche per me. Oggi io sono un loro cliente e loro sono dei miei clienti. In questi anni abbiamo avuto sempre un rapporto estremamente corretto.»

Industria Plastica Toscana, i sacchetti vincenti

«Tanto non arriverete a mangiare il panettone» si sentivano ripetere i soci della nascente cooperativa Industria Plastica Toscana dai loro concittadini di Scarperia, il borgo dove si corre il Gran Premio motociclistico d'Italia.

La frase, mutuata dal gergo calcistico, indica una situazione di forte precarietà. La provvisorietà che caratterizza un allenatore di calcio, all'inizio della stagione, quando si trova a dover fare i conti con le prestazioni negative della squadra e con un presidente insoddisfatto in cerca di un pretesto per esonerarlo. Di festività natalizie da quel dicembre del 1994, mese e anno di nascita della cooperativa, ne sono passate ventidue e ventidue panettoni sono stati mangiati. «Ne abbiamo fatto un'indigestione» ci siamo sentiti ripe-