



**FORUM  
DISUGUAGLIANZE  
DIVERSITÀ**

# **Quando il lavoro acquisisce il controllo delle imprese: la sfida dei *Workers Buyout***

# Disuguaglianze e pre-redistribuzione

- La riduzione delle disuguaglianze non può gravare interamente su politiche redistributive. All'azione di redistribuzione dello Stato devono accompagnarsi **interventi pre-redistributivi** in grado di incidere sulla formazione dei redditi primari e della ricchezza
- La **disuguaglianza di ricchezza**, infatti:
  - riduce/annulla la capacità di reagire agli imprevisti
  - riduce/annulla la capacità di rifiutare un lavoro iniquo
  - riduce la possibilità di fare fruttare il risparmio e tutelarlo
  - accresce il rischio di vivere nel degrado socio-ambientale
  - **scoraggia/impedisce di sviluppare la propria capacità imprenditoriale**
- Nasce da qui l'interesse del Forum Disuguaglianze per un progetto sulle **imprese «rigenerate» dai lavoratori (o WBO)**

# Le imprese rigenerate (o WBO)

- L'acquisizione della proprietà e del controllo dell'impresa, o parte di essa, **da parte dei suoi dipendenti** (*Workers Buyout*) rappresenta oggi una modalità innovativa intrapresa dai lavoratori per rilevare la propria **azienda in crisi**, per affrontare il **ricambio generazionale** di un'impresa familiare, per rilanciare un'azienda sottratta alla **criminalità organizzata**
- Questo fenomeno, promosso dal 1985 con la cd. "**Legge Marcora**", ha permesso a piccole e talvolta medio-grandi realtà di contrastare le fasi più cupe del ciclo economico
- Dal 1985, la società **Cooperazione e Finanza Impresa** (CFI, partecipata dal MiSE) promuove l'iniziativa dei lavoratori (che possono usufruire dell'anticipazione delle indennità di cassa integrazione, mobilità o disoccupazione). Un sostegno ai WBO viene anche da altri attori, tra cui il **settore cooperativo**.

# Obiettivi del progetto: ***Da operai a imprenditori. La sfida dei Workers Buyout***

- 1) Valutare **competitività e redditività** comparata delle «imprese rigenerate» dai lavoratori (WBO) come strumento per affrontare la sopravvenuta inadeguatezza della originaria **gestione imprenditoriale** ovvero il **trasferimento generazionale**.
- 2) Valutare i WBO dal punto di vista del **lavoro**: il suo ruolo nelle decisioni; formazione e autonomia; qualità e remunerazione; la vita e la famiglia.
- 3) Individuare **strumenti, modelli e modifiche normative** che possano consentire un **ulteriore sviluppo** dei WBO

# Il Metodo del progetto

- ❑ Analisi documentale e costruzione della banca dati
- ❑ Incontri con vertici e tecnici CFI, definizione delle aree di indagine e selezione dei casi
- ❑ Elaborazione del questionario
- ❑ Somministrazione questionario e raccolta dei dati
- ❑ Interviste sul campo per analisi caratteristiche dei WBO, in particolare quelli legati a successione d'impresa
- ❑ Elaborazioni statistiche ed econometriche e analisi dei dati
- ❑ Valutazione degli strumenti pubblici, sintesi dei risultati
- ❑ Elaborazione del Rapporto finale



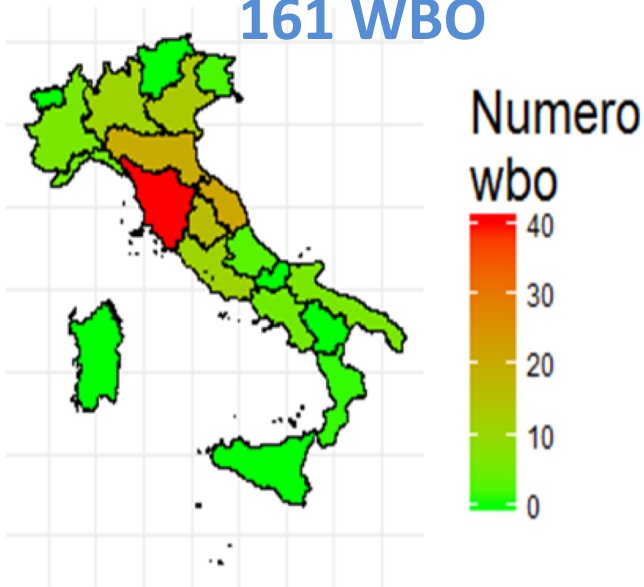
# I numeri e i luoghi

L'analisi del fenomeno ha richiesto di **sistematizzare i dati** forniti dalla società CFI, distinguendo **due diversi periodi di intervento**, che corrispondono alle principali modifiche intervenute nel quadro legislativo e nelle modalità di finanziamento

**Periodo 1986-2001**

**Legge 49/1985**

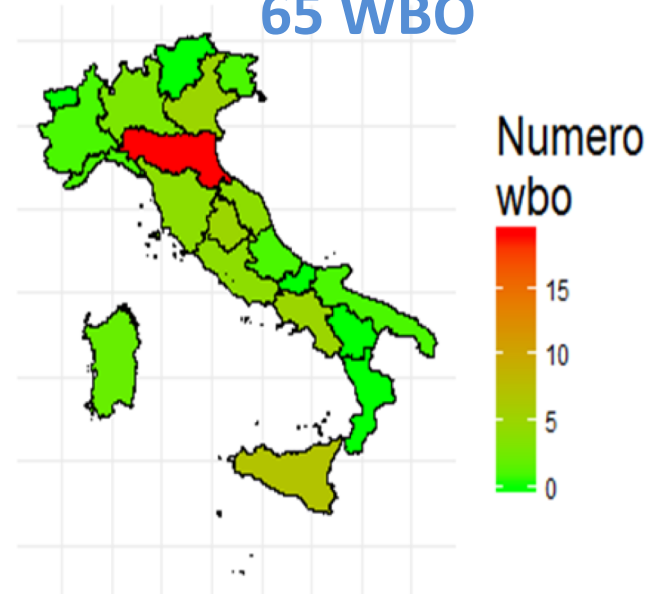
**161 WBO**



**Periodo 2002-2017**

**Legge 57/2001**

**65 WBO**

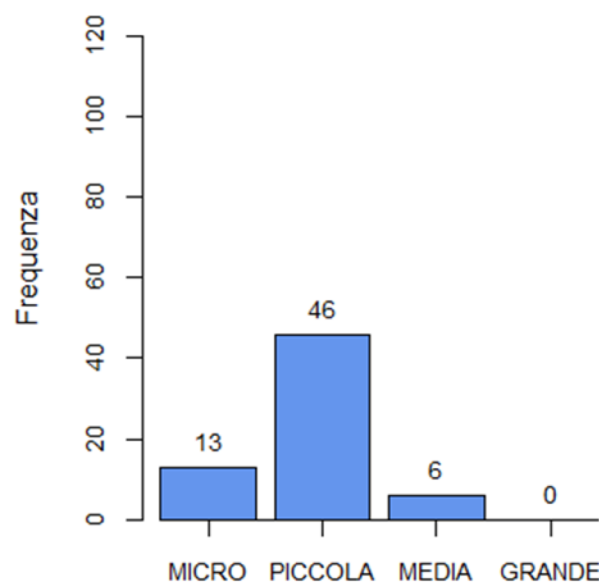
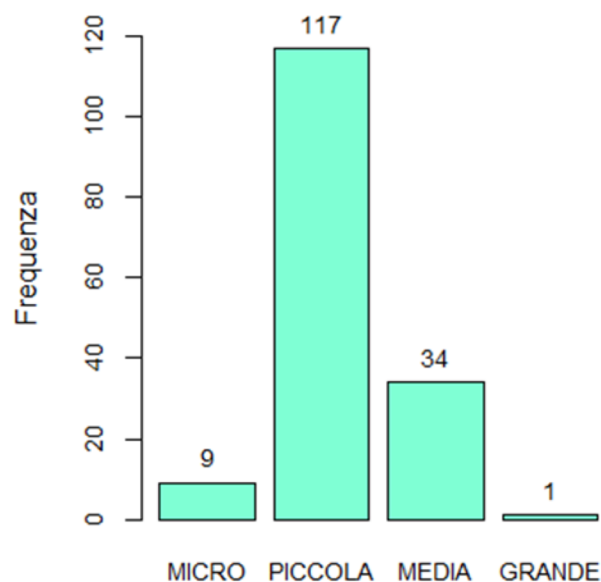
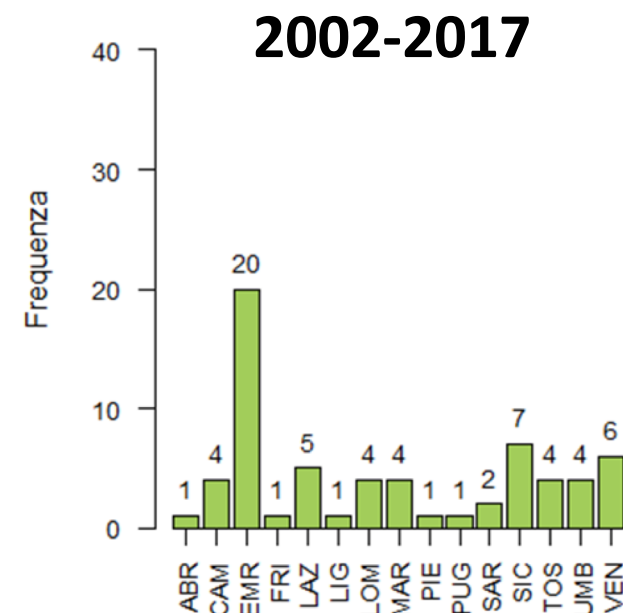
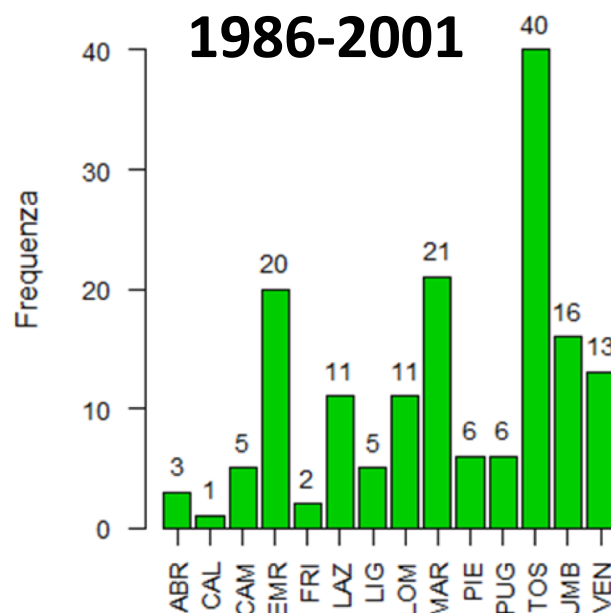


## Numero WBO

**Microimpresa** < 10  
dipendenti, fatturato  
annuo < € 2 milioni

**Piccola impresa** < 50  
dipendenti, fatturato  
annuo < € 10 milioni

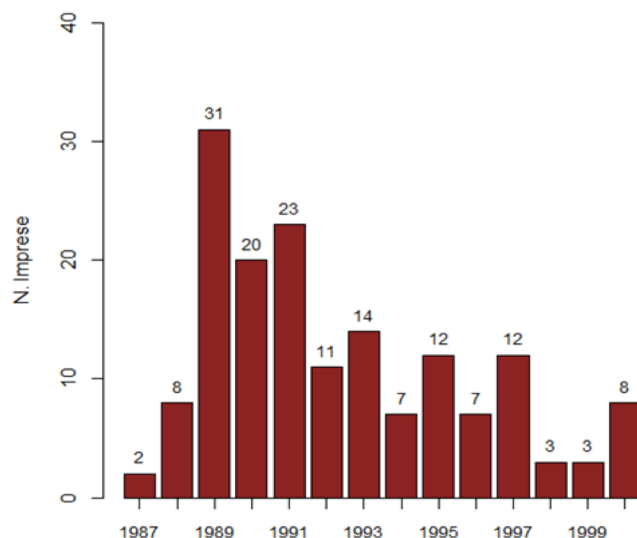
**Media impresa** < 250  
dipendenti, fatturato  
annuo < € 50 milioni



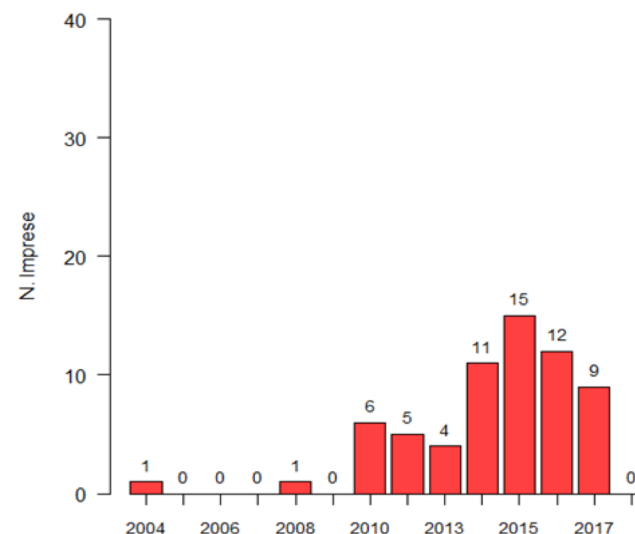
# Finanziamenti: anno e ammontare deliberato

**Numero  
WBO**

**Anno relativo  
alla prima  
delibera di  
finanziamento**

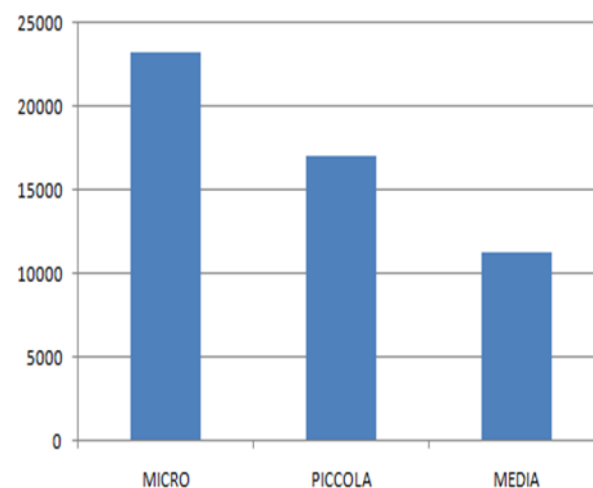
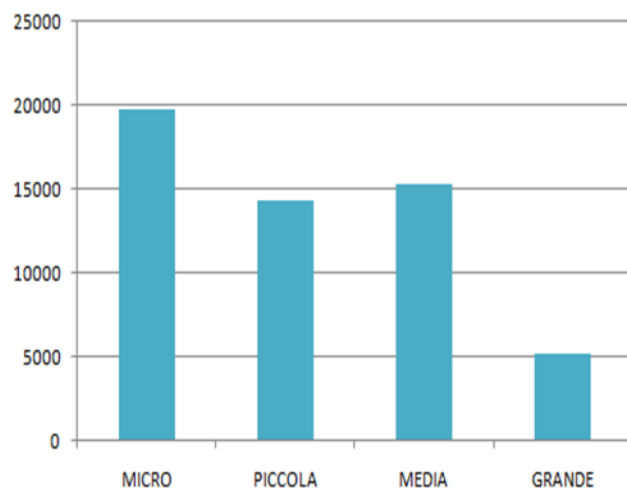


**1986-2001**



**2002-2017**

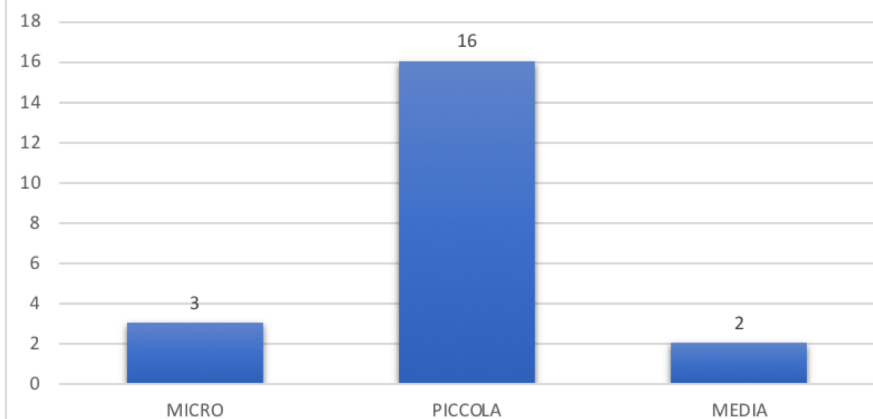
**Ammontare  
medio  
finanziamento  
deliberato per  
addetto**



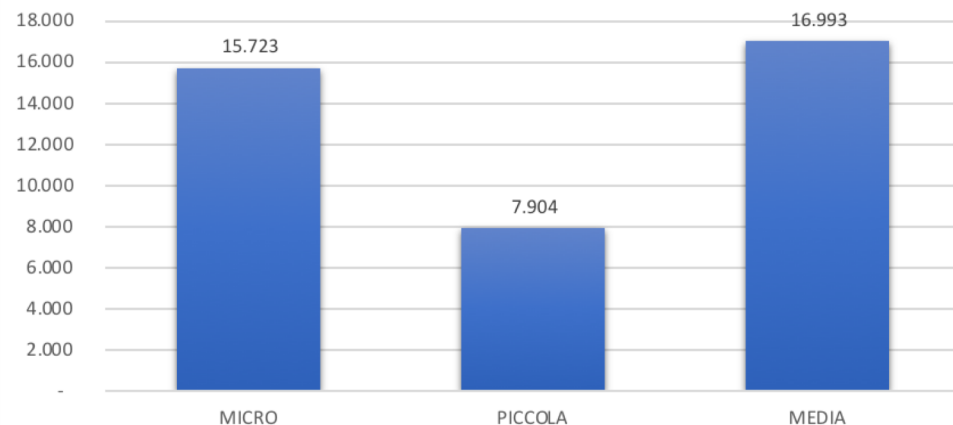
# WBO nelle Marche

## Periodo 1986-2001: 21 imprese «rigenerate»

**DIMENSIONE**



**DELIBERATO PER ADDETTO**



## Periodo 2002-2017: 4 imprese «rigenerate»

NOME	OCCUPATI	FINANZIAMENTO DELIBERATO PER ADDETTO	DATA DELIBERA	SETTORE
L&Q	36	8.333	16-dic-09	industria
CONCERIA DEL CHIENTI	40	13.750	10-dic-15	industria
D'ESI SOCIETA' COOPERATIVA	18	9.722	03-mar-16	industria
MOBITALY SOCIETA' COOPERATIVA	15	8.667	15-dic-16	industria

# Domande Indagine



- ☐ A quali **eventi o fallimenti del governo societario** tradizionale rispondono le esperienze cooperative esaminate? In quali casi il WBO ha risolto un trasferimento generazionale del controllo?
- ☐ In quale modo è avvenuto il **confronto sulle decisioni** da prendere per la costituzione dell'impresa cooperativa? Qual è il **ruolo svolto dai lavoratori** nel processo decisionale che ha condotto al WBO? Qual è stato il **ruolo del sindacato e del sistema cooperativo**?
- ☐ Quali fattori hanno influenzato la struttura di *governance* adottata (dimensione impresa, competenze specifiche dei lavoratori; tecnologia; ...)? Com'è stato **selezionato il gruppo (o il) leader**?
- ☐ Quali effetti hanno avuto gli **strumenti pubblici a sostegno del WBO** (risorse finanziarie, ma anche assistenza tecnica e formazione) sulla capacità dei lavoratori di concorrere all'esercizio del controllo?
- ☐ Quali **ostacoli** alla nascita e allo sviluppo dei WBO?

# Domande Indagine

- ☐ La struttura di *governance* adottata ha avuto un impatto sulle **caratteristiche degli investimenti** effettuati, sulle **scelte tecnologiche** intraprese?
- ☐ Nei periodi di crisi economica, come varia **la flessibilità del lavoro e del salario**? Come questo influenza la competitività e la profittabilità dell'impresa?
- ☐ Qual è l'impatto delle diverse misure di sostegno pubblico ai WBO? Quale **ruolo ha svolto la formazione**? Quali sono gli effetti dei **diversi strumenti finanziari** sui risultati aziendali lungo periodo?
- ☐ Quali effetti sulle **condizioni di lavoro, sulla remunerazione, sulla qualità della vita e sulla famiglia** dei lavoratori? Il nuovo assetto gestionale riesce a valorizzare e a incentivare i dipendenti?
- ☐ Come si è evoluta negli anni la *governance* d'impresa? In quali casi si è **tornati indietro** e perché?
- ☐ Quali ostacoli/punti di forza nell'**attuazione**?

# Il Questionario: 4 esempi

## Sezione 2 – Le determinanti del ricorso alla Legge Marcora

***L'impresa da cui provengono i lavoratori riuniti in cooperativa era stata:***

- ☐ sottoposta a liquidazione
- ☐ sottoposta a procedure concorsuali
- ☐ soggetta a cessazione di attività
- ☐ il proprietario non aveva un successore in grado di garantire la continuità dell'impresa
- ☐ azienda sequestrata alla mafia/criminalità organizzata
- ☐ altro

## Sezione 3 – Il momento costitutivo

***La decisione di ricorrere alla Legge Marcora è stata intrapresa:***

- ☐ da tutti i lavoratori in momenti assembleari
- ☐ da un gruppo molto rappresentativo (la quasi totalità)
- ☐ da un gruppo ristretto di lavoratori o da un singolo lavoratore
- ☐ altro

# Il Questionario

## Sezione 4 – Governance e partecipazione

***Chi prende parte alle decisioni importanti sulla vita dell'impresa?***

- ☐ tutti i soci in momenti assembleari /con strumenti di partecipazione diretta
- ☐ l'amministrazione, senza alcuna consultazione
- ☐ l'amministrazione, consultando i responsabili di settore/servizio
- ☐ altro

## Sezione 5 – Impatto strumenti di policy in termini di efficienza e sostenibilità economica

***Quali sono i fattori alla base della permanenza dell'impresa sul mercato?***

- ☐ cambiamenti nel processo produttivo
- ☐ l'innovazione dei prodotti/servizi
- ☐ livello e flessibilità dei salari
- ☐ ristrutturazione infrastrutture e macchinari
- ☐ *governance* basata su elementi di democraticità economica
- ☐ il know-how degli ex-lavoratori della stessa impresa
- ☐ il sostegno finanziario pubblico
- ☐ altro



**FORUM  
DISUGUAGLIANZE  
DIVERSITÀ**

**Grazie per l'attenzione!**

***[flavia.terribile@gmail.com](mailto:flavia.terribile@gmail.com)***