

CAPITOLO 1

Workers' buyout: definizioni e caratteristiche

Salvatore Monni, Giulia Novelli, Laura Pera, Alessio Realini¹

1.1 Le radici storiche

La letteratura sulla storia del movimento cooperativo fa risalire al 1844 l'anno di nascita della prima cooperativa di consumo di beni di prima necessità a Rochdale, nei pressi di Manchester (Bernardi, 2007; Solera, 2012). La *Cooperativa di Rochdale*, a differenza di altre esperienze precedenti, deve il suo successo all'idea di fidelizzare i soci attraverso il meccanismo della ripartizione degli utili in proporzione agli acquisti, ossia al numero delle operazioni effettuate con la cooperativa (Bernardi, 2005; Memorie Cooperative, 2014). L'idea semplice quanto rivoluzionaria (Hansmann, 1996) resta tuttora alla base del successo del movimento cooperativo: ad esempio, la produzione diretta dei beni per la vendita e la raccolta di depositi da parte dei soci quale strumento di capitalizzazione della società (Bernardi, Treu, Tridico, 2011). Qualche anno più tardi, nel luglio 1849, si assiste alla nascita della prima cooperativa in Italia: la *Società Operaia e Cooperativa di Consumo* (Scalera, 2011). Oltre a fornire sussidi ordinari, la cooperativa ha svolto una serie di attività utili per soddisfare i bisogni essenziali dei soci tra cui le scuole serali, un magazzino sociale e una panetteria (Gera, Robotti, 1989).

Osservando i primi casi di autogestione, Humberto Miranda riporta il primo caso in cui i lavoratori di una fabbrica inglese di tabacco decidono, nel 1819, di occupare l'impianto che li aveva impiegati fino a

¹ Gli autori desiderano ringraziare il Dott. Gianluca Laurini di Coopfond, il Dott. Giuseppe Daconto di Fondosviluppo, i rappresentanti di General Fond e il Dott. Alessandro Viola di CFI per aver condiviso i dati aggiornati sui *workers' buyout* italiani. Un ringraziamento sentito ad Alberto Zevi per le molte discussioni e alla Dott.ssa Ketì Lelo per aver contribuito alla realizzazione delle mappe sulla distribuzione geografica dei *workers' buyout* per regione.

quel momento per iniziare a produrre in maniera del tutto indipendente (Humberto Miranda, 2011). In Italia, il fenomeno può essere fatto risalire al 1874 quando il proprietario di una fabbrica di stoviglie e maioliche dona l'impresa ai lavoratori che la trasformano nella *Cooperativa Ceramica d'Imola*, diventando così la più antica cooperativa italiana di produzione e lavoro (Briganti, 1976; Reggi, 1974).

1.2. Le definizioni di workers' buyout

Il fenomeno dei *workers' buyout* (WBO) è un'operazione di *Mergers & Acquisitions* (M&A) e «fa riferimento all'operazione di acquisizione del capitale di un'impresa da parte dei dipendenti della stessa» (Cataudella, 2016: 437) prevedendo

«un fenomeno di ristrutturazione aziendale o di riconversione in cui i lavoratori acquistano una quota di maggioranza dell'impresa che li impiega, o di una divisione o di una sussidiaria, e presenta spesso la partecipazione attiva dei lavoratori nella gestione dell'azienda» (Bernardi, Monni, 2016; CECOP-CICOPA, 2013; Vieta, 2014, 2015: 5).

Inoltre, l'antropologo argentino Andrés Ruggeri li descrive come «unità economiche che attraversano un processo di transizione dal modello di proprietà e gestione privata, alla gestione collettiva da parte dei lavoratori» (Ruggeri, 2016b).

Sono storicamente due gli scenari che determinano l'avvio del processo di WBO e che sono stati esaminati nel corso degli anni dai ricercatori: la mancanza di un successore alla guida dell'azienda oppure il rischio di fallimento o bancarotta (CECOP-CICOPA Europe², 2013). Nel primo caso l'impresa, pur offrendo un prodotto o un servizio apprezzato dal mercato, manca della presenza di un familiare o di un successore pronto a rilevare il business. Per questo, il proprietario decide di lasciare che siano i lavoratori stessi ad acquistare l'azienda convertendola in una cooperativa di lavoro. Nel secondo caso, l'impresa registra una perdita di fatturato dovuta a cause come una tecnologia obsoleta, carenze di efficienza, sovradimensionamento, etc. I lavoratori si confrontano quindi con la possibilità che l'azienda venga chiusa o che questa sia già stata dichiarata fallita o in bancarotta e, attraverso un percorso istituzionale, decidono di salvarla trasformandola in una cooperativa (CECOP-CICOPA, 2013).

² La CECOP-CICOPA è la confederazione europea delle cooperative industriali e dei servizi.

Le forme attraverso cui può essere realizzato un buyout sono molte e variano in base al soggetto che porta a compimento l'operazione. Si possono dunque rilevare le seguenti tipologie:

- *Management Buyout* (MBO), dove un gruppo di manager acquista l'azienda in cui lavora, assumendo la figura di manager/imprenditori. Solitamente tali operazioni hanno successo in quanto i soggetti promotori conoscono a fondo l'impresa (Cataudella, 2016).
- *Leveraged Buyout* (LBO), dove un gruppo di investitori professionali (un fondo di *venture capital* e *private equity*) acquista la società con lo scopo di rivenderla dopo averne incrementato il valore ottenendo un margine (Montalenti, 1991). Si possono avere LBO amichevoli e ostili a seconda del fatto che la società approvi o meno l'acquisizione. Anche le operazioni di MBO possono assumere l'appellativo di *Leveraged Management Buyout* nel caso in cui si tratti di un caso di MBO in cui i manager fanno ampio ricorso alla leva per perfezionare l'operazione di acquisto (Morano, 1989).
- *Family Buyout*, a cui si ricorre soprattutto in occasione del passaggio intergenerazionale in aziende a conduzione familiare. Si tratta di una tecnica che permette al familiare o al ramo familiare interessato all'acquisizione del controllo totalitario dell'azienda di finanziarsi attraverso l'azienda stessa per ottenere i mezzi necessari all'acquisto delle partecipazioni di altri membri della famiglia non interessati a rimanere all'interno dell'impresa (Bausilio, 2014).
- Il *workers' buyout* (WBO), in cui, come detto, i soggetti promotori sono i dipendenti dell'azienda stessa i quali procedono all'acquisizione e assumono un ruolo imprenditoriale.

I MBO e i WBO ricadono all'interno di una realtà ben definita: l'azienda vive un forte periodo di crisi interna e i gruppi interessati all'acquisto procedono ad una ristrutturazione della compagine proprietaria con l'intento di risanare l'impresa. La prima differenza tra i due strumenti, che emerge fin dal nome dell'operazione, consiste nel soggetto che compie l'operazione: i lavoratori nel WBO e i manager dell'azienda nel MBO. In secondo luogo i WBO si caratterizzano per un ridotto ricorso alla leva finanziaria dal momento che, nella maggioranza dei casi, il problema strutturale dell'azienda target è l'eccessivo livello di indebitamento. Inoltre, il ricorso alla leva può essere evitato grazie all'intervento di intermediari specializzati, tra cui una serie di investitori istituzionali e finanziatori che, come vedremo in seguito nel caso italiano, apportano le risorse finanziarie necessarie per effettuare l'operazione.

È altresì importante sottolineare che una forma differente di acquisto e conversione aziendale, spesso erroneamente considerata sullo stesso piano rispetto al WBO, si è affermata negli ultimi decenni tra i paesi sudamericani e che prende il nome di *empresas recuperadas por sus trabajadores* (Petrovic, Cvejic, 2015; Ruggeri, 2016a; Ruggeri, Vieta, 2014; Vieta, 2013, 2014, 2016; Vigliarolo, 2011, 2016). Il fenomeno, nato in Argentina e cresciuto sia numericamente che d'importanza in seguito alla crisi economica del 2001, si differenzia dai WBO poiché «i lavoratori subentrano ai legittimi proprietari attraverso un processo di occupazione fisica dei beni aziendali e di lotta operaia che continua anche per settimane o mesi fino a che l'azienda non viene riaperta solitamente come cooperativa di lavoro» (Vieta, 2013: 7) Anche se non sono così conosciuti come le storiche ERT sudamericane, i WBO europei promettono allo stesso modo di salvare posti di lavoro, aziende e comunità locali.

1.3. Le tipologie di workers' buyout

Il percorso che i lavoratori intraprendono per convertire le aziende in difficoltà in cooperative o in altre forme di imprese autogestite non è unico. I WBO e in generale le conversioni delle imprese sono percorsi influenzati da una serie di fattori: il contesto economico nazionale e regionale, la presenza di forti organizzazioni sindacali e di un movimento cooperativo, il supporto statale attraverso benefici economici di natura fiscale e un quadro normativo di riferimento (Borzaga, 2015). In generale, è possibile suddividere i WBO in base al processo che seguono per acquisire l'azienda *target* (Vieta, 2016):

- WBO in forma cooperativa nati da conflitti lavorativi;
- WBO in forma cooperativa nati da piani negoziali;
- WBO - *Employee Share Ownership Plan* (ESOP).

La prima tipologia sta testimoniando una grande espansione in termini numerici, in particolar modo nelle comunità più colpite da fallimenti di mercato e dalla crisi economica (Birchall, Ketilson, 2009). Questi casi emergono in contesti caratterizzati da un certo grado di conflitto tra capitale e lavoro come accade per le imprese recuperate sudamericane, oppure tra operai, management e autorità locali (Vieta, 2015, 2016). I sindacati svolgono spesso un ruolo attivo nell'assistenza dei lavoratori e nella lotta per la salvare l'azienda (Vieta, Depedri, 2015). Solitamente, la trasformazione dell'azienda in cooperativa di lavoro garantisce la risoluzione dei conflitti. In questo primo scenario,

il processo di WBO inizia in seguito all'occupazione dell'azienda da parte del collettivo operaio e la nuova cooperativa nasce durante il periodo di conflitto.

La seconda tipologia prevede invece un negoziato collettivo per il controllo o l'acquisto dei beni aziendali tra proprietari, lavoratori, autorità locali e tribunali fallimentari (Vieta, 2015, 2016). Contrariamente alle esperienze in cui si arriva al conflitto tra proprietà e lavoratori, i WBO negoziati prevedono una chiara legislazione in materia, come nel caso italiano con il quadro di riferimento dato dalla Legge Marcora³, il sistema di 'pagamento unico' (*pago unico*, in spagnolo) in Spagna oppure le normative francesi, svedesi e belghe sulle 'cooperative di occupazione e impresa' (Parlamento Europeo, 2013). Il modello negoziale richiede una forte mediazione delle autorità politiche locali, regionali e, nei casi più importanti, nazionali. Solitamente, i lavoratori hanno già costituito una cooperativa e, al termine della tavola negoziale, i soci hanno l'opportunità o meno di partecipare alla gestione dell'azienda, o di un suo ramo, a seconda degli accordi raggiunti con i proprietari e gli amministratori (Lanzavecchia, D'Aurizio, 2013).

In ultimo, i WBO che si basano sul modello ESOP. Questo modello è proprio degli Stati Uniti, risale agli anni cinquanta, ed è riemerso negli ultimi anni in tutto il mondo anglosassone (Caragnano, Caruso, 2010). Il meccanismo prevede l'acquisto dell'impresa da parte dei suoi lavoratori attraverso un *trust*. Il proprietario che vende le proprie quote di maggioranza ha diritto a benefici di natura fiscale per aver liquidato la sua partecipazione. Importante differenza rispetto alle altre due tipologie, la nuova proprietà viene suddivisa tra i lavoratori e altri azionisti più 'tradizionali'. La nuova impresa non si caratterizza, quindi, come cooperativa di lavoro non essendo il processo decisionale e i beni aziendali sotto il controllo diretto dei lavoratori (Delgado *et al.*, 2014). Un famoso esempio di ESOP è l'acquisizione della compagnia aerea *United Airlines* nel 1994 per mano di una parte dei dipendenti dell'azienda. L'acquisto è stato determinato dalla prolungata crisi in cui versava l'impresa e dal completo fallimento di ogni piano di salvataggio (Rosen, Case, Staubus, 2005).

La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese può rappresentare un valido strumento imprenditoriale per affrontare le sfide del futuro (Stiglitz, 2009) e salvaguardare i livelli occupazionali ma anche, come testimoniato da diverse esperienze a livello europeo e mondiale (Bernardi, Treu, Tridico, 2011; Monni, Novelli, Pera, Realini, 2017), per contribuire a uno sviluppo sostenibile dell'economia e della società (Caragnano, Caruso, 2010).

³ La legge n. 49 del 1985 – cd. Legge Marcora – è la legge nazionale che ha riconosciuto il ruolo socio-economico ricoperto dai WBO e ne ha favorito la costituzione disciplinando un sistema organico di agevolazioni in favore delle cooperative.

BIBLIOGRAFIA

- ARTZ G., KIM Y. (2011), *Business ownership by workers: Are worker cooperatives a viable option?*, Ames, IA, Department of Economics, Iowa State University.
- BAUSILIO G. (2014), *Contratti atipici*, Milano, CEDAM.
- BERNARDI A. (2005), *Cooperative europee e sudamericane, l'indagine empirica*, pp. 105-300, in F. BATTAGLIA, *Teoria dell'Organizzazione e Imprese Cooperative, esperienze a confronto tra Europa e America Latina*, Milano, Guerini e Associati.
- BERNARDI A. (2007), *The Co-operative Difference. Economic, organizational and policy issues*, in «International Journal of Co-operative Management», IJCM, vol. 3, n. 2, pp. 11-23.
- BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, Roma, RomaTrE-Press.
- BERNARDI A., TREU T., TRIDICO P. (2011), *Lavoro e impresa cooperativa in Italia. Diversità, ruolo economico, relazioni industriali, sfide future*, Firenze, Passigli Editori.
- BIRCHALL J., HAMMOND KETILSON L. (2009), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, Ginevra, International Labour Organization.
- BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto Euricse*, <<http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/09/00-ECONOMIA-COOPERATIVA.pdf>> (ultimo accesso 05.09.2016).
- CARAGNANO R., CARUSO G. (2010), *ESOP: natura giuridica e potenzialità dello strumento partecipativo*, Adapt, 1, <http://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5419/mod_resource/content/0/5220DOSSIER_10_1_PL.pdf> (ultimo accesso 24.09.2016).
- CECOP-CICOPA EUROPE (2012), *The resilience of the cooperative model. How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences*, Brussels, The European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises Active in Industries and Services.
- CECOP-CICOPA EUROPE (2013), *Business transfers to employees under the form of a cooperative in Europe: Opportunities and challenges*, Brussels, The European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises Active in Industries and Services.
- COMMISSIONE EUROPEA (2016), *EU Employment and Social Situation – Quarterly Review – Summer 2016*, Lussemburgo, Publications Office of the European Union.

- CORCORAN H., WILSON D. (2009), *The worker co-operative movements in Italy, Mondragon, and France: Contexts, success factors and lessons*, Canadian Social Economy Research Partnerships and Canadian Worker Cooperative Federation.
- DELGADO N., DORIAN C., LALIBERTÉ P. (2014), *Job preservation through worker cooperatives: An overview of international experiences and strategies*, Ginevra, International Labour Organization.
- FONTANARI E., BORZAGA C. (2015), *Cooperative e società di capitali: due modi diversi di reagire alla crisi*, in BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto Euricse*, pp. 141-151.
- GERA B., ROBOTTI D. (eds.) (1989), *Cent'anni di solidarietà. Le società di mutuo soccorso piemontesi dalle origini. Censimento storico e rilevazione delle associazioni esistenti*, Torino, Regione Piemonte.
- HANSMANN H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA, The Belknap Press.
- HORNE R., KHATIWADA S., KÜHN S., MILASI S. (2016), *World Employment and Social Outlook: Trends 2016*, Ginevra, International Labour Organization.
- LANZAVECCHIA A., D'AURIZIO L. (2013), *Crisi di impresa e workers buyout: quando salvare il lavoro non basta*, in «Contabilità, finanza e controllo», vol. 11, p. 26.
- MEMORIE COOPERATIVE, *Omaggio ai Probi Pionieri*, Fondazione Memorie Cooperative, <<http://www.memoriecooperative.it/magazine/omaggio-ai-probi-pionieri/>> (ultimo accesso 01.10.2016).
- MONNI S., NOVELLI G., PERA L., REALINI A. (2017), *Workers' buyout: the Italian experience, 1986-2016*, in «Entrepreneurship and Sustainability Issues», vol. 4, n. 4, pp. 526-539.
- MONTALENTI P. (1991), *Il leveraged buy-out*, Milano, Giuffrè.
- MORANO A. (1989), *Leveraged buy-out. Aspetti finanziari giuridici e contrattuali*, Ipoa S.p.A.
- PARLAMENTO EUROPEO (2013), *Contributo delle cooperative al superamento della crisi*, 2012/2321(INI).
- PÉROTIN V. (2014), *Worker Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community*, in «Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», vol. 2, n. 2, pp. 34-47.
- PETROVIC I., CVEJIC S. (2015), *Social and Political Embeddedness of Argentina Worker-Recuperated Enterprises: A Brief History and Current Trends*, Euricse Working Paper.
- ROSEN C., CASE J., STAUBUS M. (2005), *Every Employee an Owner. Really*,

- in «Harvard Business Review», vol. 6, pp. 122-130.
- RUGGERI A., VIETA M. (2014), *Argentina's Worker-Recuperated Enterprises, 2010-2013: A Synthesis of Recent Empirical Findings*, in «Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», vol. 4, n. 1, pp. 75-103.
- RUGGERI A. (2016a), *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016*, Programa Facultad Abierta, Centro de Documentación de Empresas Recuperadas.
- RUGGERI A. (2016b), *Le fabbriche recuperate stanno scrivendo una pagina della storia dell'autogestione*, Euricse, <<http://www.euricse.eu/it/le-fabbriche-recuperate-stanno-scrivendo-una-pagina-della-storia-dellautogestione/>> (ultimo accesso 04.10.2016).
- SCALERA I. (2011), *I grandi imprenditori del XIX secolo. Centocinquant'anni di storia di Italia, di scoperte, di invenzioni, di impresa, di lavoro*, Padova, CEDAM.
- SOLERA P. (2012), *I Probi Pionieri di Rochdale*, ECOPOLIS, <http://www.ecopolis.coop/Magazine/Rubriche/La_Nostra_Storia/I_Probi_Pionieri_Di_Rochdale.kl> (ultimo accesso 01.10.2016).
- STIGLITZ D.J. (2009), *Moving Beyond Market Fundamentalism to a More Balanced Economy*, in «Annals of Public and Co-Operative Economics», vol. 80, n. 3, pp. 345-360.
- VIETA M. (2013), *The emergence of the empresas recuperadas por sus trabajadores: A political economic and sociological appraisal of two decades of self-management in Argentina*, Euricse Working Paper.
- VIETA M. (2014), *Learning in Struggle: Argentina's New Worker Cooperatives as Transformative Learning Organizations*, Erudit, in «Industrial Relations», vol. 69, n. 1, pp. 186-218.
- VIETA M. (2015), *The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework*, Euricse Working Paper.
- VIETA M. (2016), *B: Workers' Buyout*, in BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, pp. 23-28.
- VIETA M., DEPEDRI S. (2015), *Le imprese recuperate in Italia*, in BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto Euricse*, Euricse.
- VIGLIAROLO, F. (2011), *Le imprese recuperate. Argentina: dal crac finanziario alla socializzazione dell'economia*, Milano, Altreconomia.
- VIGLIAROLO F. (2016), *F: Recovered Factories*, in BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, pp. 45-49.
- ZEVİ A., ZANOTTI A., SOULAGE F., ZELAIA A. (2011), *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance. Generating Wealth for the Long Term*, Brussels, CECOP-CICOPA.