volerelaluna LA POLITICA PUNTOACAPO

Fabbriche recuperate: due esempi emiliani

Autore: Diego Acampora

A partire dalla crisi dei *subprime*, iniziata negli Stati Uniti nel 2006 e approdata sui nostri lidi due anni più tardi, l'impresa manufatturiera italiana – tranne rare eccezioni – ha attraversato una decade problematica. Da una parte la perdita di produttività/fatturato e il difficile reinsediamento lungo le principali rotte di un mercato ormai proteso verso i paesi emergenti; dall'altra il calo delle esportazioni che ha aperto la strada alla crisi dei distretti produttivi che avevano costituito l'ossatura della manifattura italiana.

Se focalizziamo l'attenzione sulla situazione emiliana e in particolare sul distretto modenese, già nel 2009 si osservavano rispetto all'anno precedente le seguenti tendenze: -21,1% in produzione, -19,6% sul fatturato, -14,4% di ordini, -25,2% di export e un decisivo calo di 2,7 miliardi di euro sulle vendite all'estero. Con l'eccezione del biomedicale che generava maggiori profitti, il settore più colpito dalla recessione era la ceramica, settore di punta fino all'anno precedente (Commissione consigliare speciale per il monitoraggio della crisi economica, Comune di Modena, giugno 2010).

Quello stesso report segnalava una diminuzione del 10% nelle imprese attive del manifatturiero, il triplicare dei fallimenti, un +38% circa dei pignoramenti immobiliari e un +23% di quelli mobiliari, con un drastico calo per produzione di marchi (-9%) e brevetti (-4%).

«Qualcosa scricchiola pesantemente», titolava quel report in una delle sue pagine. Disamina realista, perché il quadro recessivo influenzava anche le sofferenze finanziarie delle imprese alla ricerca di nuove linee di credito. Per non parlare del problema occupazionale, con il blocco sfiorato delle assunzioni, i tassi di disoccupazione in rialzo e la conseguente esplosione della Cassa Integrazione.

Una strada utilizzata per uscire dalla crisi si è rivelata la trasformazione da impresa in cooperativa, attraverso lo strumento della legge Marcora n. 49/1985, tuttora in vigore. Tale provvedimento mira a garantire il credito necessario per far ripartire la produzione e allo stesso tempo salvaguardare i livelli occupazionali. Di seguito descriveremo due casi emiliani di imprese che attraverso il Workers BuyOut, il riacquisto della società da parte degli stessi lavoratori, sono ripartite nella produzione con discreti risultati.

Il caso Italstick

Il 4 agosto 2009 la Diaures Spa, stabilimento di Soliera che produce materiale auto e termoadesivo, entra in liquidazione e presenta proposta di concordato in Tribunale. In quel momento tutti i dipendenti entrano in Cassa integrazione. La motivazione che porta alla richiesta di concordato è prettamente finanziaria: errati investimenti in un contesto di inizio crisi, banche che non erogano i prestiti richiesti. Non vi sono difficoltà di vendita dato che il

portafoglio ordini, a quella data, è ancora pieno. In quel momento una multinazionale della produzione di carta, la Gascogne Papier, appare interessata a rilevare il ramo cartotecnico e ottiene dal Tribunale la concessione per compiere delle "prove di produzione" utilizzando i macchinari e sfruttando l'intero magazzino di materiali. Tali prove vengono effettuate su ordini della multinazionale ma vengono evasi anche alcuni ordini della stessa Diaures. I lavoratori sono impegnati dal settembre al dicembre 2009, ma inspiegabilmente alla fine di questo periodo la multinazionale dà il benservito e si ritira. Diaures a quel punto chiama in causa il liquidatore giudiziale confermando il proprio disinteresse verso l'azienda e porta via con sé non solo il portafoglio clienti ma anche tutto il *know how* su processi e prodotti.

Il sindacato incontra subito il liquidatore e concentra i suoi sforzi per un'uscita dal fallimento che non pesi sugli operai puntando su ammortizzatori sociali più alti possibile; in definitiva non la strada della *new coop* e si attiverà per chi è rimasto fuori, in vista di una risoluzione della crisi finanziaria e della possibilità di reintegrare alcuni di essi.

Nell'attesa di conoscere il risultato del concordato, ci si organizza. L'idea è di sfruttare la legge Marcora e acquistare i macchinari per la produzione cartotecnica. Le istituzioni locali, preoccupate per la crisi manufatturiera che interessa il territorio, svolgono un ruolo di mediazione tra i lavoratori e LegaCoop: parte una collaborazione con la centrale cooperativa che lavora a un nuovo business plan per il rilancio della produzione. Vengono garantite qualità e professionalità. Tre fondi (Sofinco, Cfi, Coopfond) decidono di aver fiducia in questo progetto e acconsentono ai finanziamenti. Tutto questo avviene all'incirca in un anno, tra l'inizio del 2010 e l'aprile 2011, quando nasce e viene presentata al pubblico la Italtac-Self-Adhesive Materials & Coatings, soc. Coop (oggi Italstick): la *new coop* riparte con 24 dipendenti/soci sui 70 complessivi che lavoravano in azienda prima del fallimento.

Il progetto di rilancio prevede infatti, almeno all'inizio, il reimpiego delle maestranze del solo settore cartotecnico (i 24 che andranno a fondare la *new coop*), col tempo e in un contesto che si auspica favorevole, nuove assunzione per il restante numero di lavoratori.

A livello produttivo, il progetto approvato in via definitiva prevede l'«attività di produzione e trasformazione di prodotti cartotecnici autoadesivi, di materiali siliconati e antiaderenti in qualsiasi composizione e natura, di etichette di qualsiasi forma, tipologia e per qualsiasi uso, compresi sistemi di rintracciabilità a frequenza elettronica, luminosa e laser, produzione di materiali metallizzati, olografici, prismatici, rifrattivi, luminescenti e simili e lavorazione di tutti i materiali sopra indicati in conto lavoro». Nel 2012 inoltre, a un anno dalla riapertura, il presidente della *new coop* Carlo Zibordi descriveva così il nuovo piano produttivo: «La produzione è in linea. Tutte le lavorazioni, dalla siliconatura all'adesivizzazione, dal retrotaglio alla stampa logo sul retro, sono effettuate in un'unica fase di produzione, permettendo la riduzione di costi energetici, scarti, controllo immediato della qualità, per consentire poi versatilità di produzione, tempi rapidi di consegna,

competitività. La nostra capacità produttiva è di 500mila metri quadri al giorno».

A partire da un capitale sociale di 1.200.000 euro (parte del quale proviene dall'accantonamento del 10% degli stipendi sui primi due anni, dalla totalità della mobilità e da una parte del TFR) nella *new coop* i ruoli della vecchia gestione vengono mantenuti: è così per il direttore generale, i responsabili commerciali Italia e estero, i responsabili Ricerca & Sviluppo e Controllo Qualità. Dal punto di vista organizzativo, l'assemblea dei soci elegge un Consiglio di amministrazione composto da 7 persone, tra cui presidente, vicepresidente, direttore generale e direttore commerciale. I ruoli si rinnovano ogni tre anni. Il board a guida della cooperativa ha il compito di elaborare le strategie commerciali e finanziarie, che vengono poi presentate in assemblea, alla quale vengono demandate le decisioni che coinvolgono i restanti comparti.

Zibordi spiega che la compresenza della verticalità decisionale sulle strategie principali e dell'orizzontalità assembleare rappresenta un punto di forza: il giusto mix tra democrazia decisionale e responsabilità-flessibilità, Sono queste secondo il presidente di Italstick, le qualità necessarie a creare un ambiente in grado di ripartire e riaffermarsi.

Per quattro anni consecutivi, dal 2013 al 2017, la cooperativa presenta utili nel bilancio annuale. Dai dati dell'ultimo bilancio, nel 2017 la cooperativa ha raggiunto i 168.000 euro di utile, e i 7.100.000 euro di fatturato. Si conta di arrivare al 2019 ripagando definitivamente i costi e le perdite dei primi anni. Nell'ultimo bilancio, visto il contesto particolarmente favorevole, sono stati aumentati gli investimenti in ricerca e sviluppo.

Nel frattempo si è consolidato un rapporto fiduciario con le banche: la cooperativa si è dotata di strumenti di informazione trasparente che vengono presentati agli investitori: è il caso dei bilanci infra-annuali indirizzati sia alle banche che ai fornitori, o il monitoraggio del *cash-flow* con un anticipo anche di 60 giorni. In questo modo si consolidano i rapporti tra Italstick e i suoi partner: Zibordi ricorda un momento particolarmente difficile, coincidente col terremoto che ha colpito la zona nel 2014. In quel frangente Italstick non subì particolari danni alla fabbrica, ma le vibrazioni subite da un particolare macchinario lungo un centinaio di metri resero necessaria una ricalibrazione. Furono richieste dilazioni di pagamento verso i fornitori, e alcune consegne terminarono in ritardo. Ma gli accordi sono stati sempre rispettati dalle parti e, dice Zibordi, «in questo modo si instaura un clima di fiducia».

Attualmente Italstick produce ed esporta carta autoadesiva su bobine e fogli di carta, film plastici, olografici, termoretraibili. Il settore dell'etichettatura (vini e prodotti di consumo, indumenti, biadesivo) e quello dell'editoria sono quelli in cui la cooperativa è maggiormente presente. Il mercato di riferimento è rappresentato al 62% dall'estero (molte regioni d'Europa, ma anche Russia, Medio Oriente, Nord Africa) e, sebbene risulti più reattivo e meno pericoloso finanziariamente (si incassa in 7-15 giorni a fronte dei 60 del nostro mercato interno), Italstick non di rado affronta difficoltà dipendenti dalle

situazione internazionale. L'estrema competitività della carta cinese e il valore monetario del rublo non rendono semplice una continuità di scambi commerciali con il gigante russo. Per non parlare dell'embargo commerciale subito da alcuni Stati (tra cui la stessa Russia, assieme all'Iran) che causa una diminuzione delle potenzialità di spesa di questi paesi. Le esportazioni verso Egitto, Tunisia e Marocco soffrono dell'instabilità politica di questi paesi. Italstick inoltre partecipa a un consorzio di cooperative che stanno imbastendo nuove vie commerciali tra l'Italia e la penisola balcanica.

Non è ancora partita la redistribuzione degli utili. L'obiettivo della cooperativa è quello di azzerare i costi iniziali e avviare la redistribuzione solo a società completamente sanata. Se si esclude un primo periodo, gli stipendi sono stati decurtati a tutti del 20% per far fronte a investimenti e fondo rischi. Non vi è un divario enorme tra gli stipendi degli operai semplici e quelli specializzati, anche se in futuro si auspica un intervento su premi-lavoro per non livellare la qualità verso il basso ed evitare atteggiamenti "conservatori" da parte dei dipendenti. A questo proposito, Zibordi sottolinea che una cooperativa di produzione-lavoro necessita di una mentalità completamente nuova riguardo a mansioni e flessibilità. Non si tratta solo di gestire in modo dinamico quei (non rari) momenti in cui la fabbrica lavora a ritmi molto sostenuti, ma è la stessa questione della sicurezza sul lavoro a richiedere un continuo richiamo: l'obiettivo dichiarato è arrivare al massimo livello di protezione in fabbrica fin nei minimi dettagli; costantemente praticato da tutti, senza distinzioni di carica o mansione questo desiderio è percepito non come un peso ma come una condizione necessaria per un lavoro svolto nel rispetto reciproco e nella collaborazione. La continua formazione, inoltre, permette maggiore intercambiabilità tra le mansioni in un quadro di competenze che col tempo si fa più vasto.

Ma non basta. Occorre sicuramente uno spirito il più possibile coeso da parte del gruppo, ma serve anche qualcosa che vada al di là della contingenza lavorativa, e che Zibordi definisce "coesione informale". È auspicabile, dice il presidente, che le persone trovino in questo progetto anche un spazio – e soprattutto un tempo, che non sempre c'è ? di condivisione, che includa anche le rispettive famiglie e permetta una maggiore conoscenza reciproca tra le persone lontano dal processo produttivo. Talvolta il tempo dedicato alla fabbrica erode quello sacrificato alla famiglia – è il caso delle cariche con maggiori responsabilità – ma Zibordi sottolinea che proprio per questo occorre promuovere processi di "cura" delle relazioni in contesti informali.

La stragrande maggioranza dei lavoratori ha origini meridionali ma risiede stabilmente in zona, ci sono anche due stranieri di origine albanese. Nel 90% dei casi è possibile raggiungere il posto di lavoro in bicicletta, ed è permessa una certa flessibilità oraria nel caso di dipendenti che abbiano responsabilità di figli piccoli. La cooperativa è molto attenta a mettere i propri lavoratori nelle migliori condizioni per poter lavorare in serenità.

Un'ultima considerazione sulla risposta del territorio: a partire dalle istituzioni locali e regionali, esso si è dimostrato sempre più sensibile alla vicenda Italstick e la *new coop*

modenese è diventata parte integrante dell' arcipelago di imprese recuperate emiliane che negli ultimi anni hanno fornito un esempio di riscatto positivo dal punto di vista della dignità del lavoro e delle attività produttive a esso associate.

Il caso Alfa Engineering

Allontanandoci da Soliera, pochi chilometri ci separano dalla zona industriale di Modena, in via Mozart, dove ha sede l'Alfa Engineering (AE), cooperativa che produce giunti monolitici nel settore Oil & Gas. Zona industriale per modo di dire, perché non lontano dal piazzale un insieme intricato di case a schiera segnalano la presenza di residenti.

Alfa Engineering è un caso di Wbo in cui è la proprietà stessa dell'azienda, in un primo momento, a propendere per la trasformazione in società cooperativa. L'impresa arriva a quella criticità per investimenti che poco avevano a che fare col *core business* aziendale, tra cui si segnalano l'onerosissima sede in locale prestigioso e lo sperpero della globale presenza di Alfa Engineering sul mercato a partire da miopi investimenti nel paese di provenienza della proprietà, l'Etiopia. L'azienda crolla nel 2008, in piena crisi internazionale.

I consulenti della proprietà trovano una sponda nella Marcora, partendo da un consistente portafoglio di clienti e ordini inevasi per un ammontare di 2.000.000 di euro. Ripartire evadendo questi ordini non è semplice, perché occorre procurarsi la materia prima per dare il via alla produzione; per l'appunto AE si trova in sofferenza finanziaria e deve far fronte da subito a dilazionamenti del debito complessivo.

Il progetto viene presentato e approvato da Legacoop, Coopfond e Fondo CFI; viene costituito il capitale iniziale con cassa integrazione e mobilità e attraverso l'aiuto economico delle finanziarie. In realtà CFI entrerà solo quando avverrà l'effettivo cambio di reggenza con l'abbandono definitivo della vecchia proprietà.

Se il Wbo viene subito intravisto come strada percorribile dal punto di vista della proprietà aziendale, non è così per il sindacato, che in modo simile al caso Italstick provvede alla contrattazione delle buonuscite e, pur non osteggiando il progetto, non "invoglia" i lavoratori a intraprendere il rischio. La crisi aziendale porta apprensione e ansia fra i lavoratori, e da parte di alcuni non vi è la forza di prendersi una responsabilità così grande. Come ci racconta Loredana La Rosa, non vi era stata tra i lavoratori la percezione di un crollo imminente dell'azienda, anche per l'atteggiamento tenuto dal titolare, tendente alla sottovalutazione. Ma chi aveva sott'occhio i libri contabili si rendeva perfettamente conto che la situazione stava sfuggendo di mano e che, a fronte di quelle cifre preoccupanti, la *chance* di essere rilevati da una multinazionale più grande si affievolivano.

Solo 9 dei 22 dipendenti accettano di aderire al progetto di wbo, che parte ufficialmente nel 2010. L'acquisizione del ramo d'azienda parte con competenze da ricostruire,

impianto commerciale da rimettere in sesto, riacquisizione dalla curatela fallimentare dei macchinari, formazione di nuovi profili a carico di ingegneri della vecchia gestione: la macchina della nuova cooperativa si mette in moto da subito. Si affida ai bandi regionali per la formazione, col tempo assume nuove figure più giovani d'età scommettendo su strategie di lungo termine.

Le assemblee vengono convocate almeno una volta l'anno per l'elezione delle cariche amministrative e dei sindaci; tra i soci, oltre ai dipendenti, compaiono anche i due sottoscrittori – Cfi e Coopfond – che hanno partecipato al finanziamento del capitale iniziale. Il Cda è composto dalla stessa Loredana La Rosa (che ha il *background* più ricco di conoscenze sull'andamento storico di AE e per questo motivo, nell'estate scorsa, è stata riconfermata per ulteriori tre anni alla presidenza), Cataldo Ruppi (che si occupa dei reparti produzione e ufficio tecnico) e un terzo consigliere anch'esso affidato alla produzione.

Il profilo internazionale di AE è un altro decisivo fattore per la ripresa. Il mercato di riferimento è concentrato in Medio Oriente e Russia, e prevede la partecipazione di AE al megaprogetto Turkstream che collega Russia a Turchia. Anche Stati Uniti e Cina sono attori in campo in quelle zone, generando molto lavoro ma anche una forte dipendenza da un quadro geopolitico a rischio di fluttuazioni. Un calo improvviso del prezzo del petrolio rallenta tutti i processi di compravendita; in modo analogo agiscono le sanzioni a Iran e Russia che, oltre a diminuire il livello di spesa necessario per investimenti, escludono varie linee di credito come quelle americane. Siamo in presenza di mercati in crescita per l'allargamento del numero di attori coinvolti, ma anche strutturalmente instabili e quindi da monitorare da parte della cooperativa (che comunque ha trovato un canale preferenziale per "evitare" rapporti diretti con le multinazionali di quei paesi). Nel caso dei rapporti commerciali con la Russia, la cooperativa risulta iscritta alle *vendor list*, che identificano le società partecipanti alle gare per subappalti che riguardano tubi e giunti. I contractor EPC prelevano da queste liste le società cui affideranno parte della fornitura, poi venderanno a Russia e Turchia. Occorre dunque avere una buona quotazione e cercare di mantenerla nel tempo. Questa è la sfida commerciale di AE.

Con la nuova reggenza ci soffermiamo a parlare dei caratteri che assume la comunicazione all'interno della cooperativa: la prassi è indire assemblee mensili per seguire l'evoluzione delle situazioni delicate, affrontando le eventuali diffidenze, ascoltando pareri critici.

Talvolta il Cda si assume il peso di scelte tanto drastiche quanto illuminate, come quella di eliminare il reparto verniciatura: reparto presente in un capannone separato con contratto d'affitto in scadenza, luogo ad alto rischio infortuni e sottoutilizzato. I due addetti si licenziano per andare a lavorare altrove. L'inutilità di un'ulteriore assunzione ? ipotesi vagliata in un primo periodo ? unita ai costi elevati per far fronte alla sicurezza, portano alla decisione di privarsi di questo settore e di affidarlo in *outsourcing* a un partner di

fiducia presso il quale possono monitorare tutto il processo di verniciatura. AE ne ottiene un miglioramento in qualità e il calo dei costi di sicurezza.

Il 2017 si è chiuso con un calo del fatturato, a fronte però di un aumento dei margini sui singoli progetti, con un netto calo dei costi. Gli interventi sui metodi di lavorazione concorrono a determinare questi piccoli ma significativi progressi, che confermano un trend decisamente lontano dal mito che associa alti fatturati ad alti guadagni.

Dal punto di vista dell'approccio umano-psicologico alla *new coop*, Ruppi sottolinea che dirigere quel gruppo significa cercare il maggior livello di comprensione possibile tra le parti, «sentire» l'atmosfera, «essere un ottimo psicologo di te stesso e degli altri». Un processo democratico in cui contano anche gli stimoli a dare il massimo per il progetto, perché in una situazione di questo tipo «esistono risorse che danno il 150-170% delle proprie possibilità, sono imprescindibili per mandare avanti la cooperativa, vanno salvaguardati».

Negli anni AE ha acconsentito l'ingresso di nuove risorse attestandosi sugli attuali 12 dipendenti/soci oltre ai 3 elementi in Cda.