



**Alessandro Viola**

*Funzionario CFI – Cooperazione Finanza Impresa*

**“Il ruolo di un fondo istituzionale quale leva finanziaria nei progetti di sviluppo”**

**Giovedì 11 gennaio 2018**

**Aula F.06**

**Padiglione Buccola – Campus San Lazzaro**

**Via Amendola – Reggio Emilia**



***IL RUOLO DI UN FONDO ISTITUZIONALE QUALE LEVA  
FINANZIARIA NEI PROGETTI DI SVILUPPO***

**Bellacopia University**

Giovedì 11 01 2018



**CFI**

**COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA**



**CFI**

**COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA**

# CFI – LEGGE MARCORA

## MISSION LEGGE MARCORA/CFI

PROMUOVERE E SALVAGUARDARE L'**OCCUPAZIONE** ATTRAVERSO LA NASCITA O LO SVILUPPO DI **COOPERATIVE** DI PRODUZIONE E LAVORO E COOPERATIVE SOCIALI, SULLA BASE DI PROGETTI COERENTI E SOSTENIBILI SOTTO IL PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO

### 1986 > 2000

1. **SOLO WBO** DA CRISI DI IMPRESA IN FORMA DI COOPERATIVA P/L: 160 WBO
2. MISE EROGA A CFI RISORSE IN BASE AI PROGETTI DI WBO APPROVATI DA CFI
3. CFI VERSAVA L'EQUIVALENTE VALORE NELLE COOP IN CAPITALE SOCIALE
4. RAPPORTO CAPITALE CFI – CAPITALE COOP FINO AD UN MASSIMO DI 3
5. DURATA 10 ANNI
6. COSTI DI GESTIONE CFI COPERTI MEDIANTE CONTRIBUTO DA PARTE DEL MISE
7. DISPONIBILITA' DI RISORSE ILLIMITATA

# CFI – LEGGE MARCORA

## 2002 > 2017

1. **MISE ENTRA NEL CAPITALE** DI CFI
2. CONFERMATA LA PRIORITA' AI WBO
3. **ANCHE** OPERAZIONI DI **SVILUPPO** E CONSOLIDAMENTO
4. ANCHE COOPERATIVE **SOCIALI**
5. OLTRE AL CAPITALE SOCIALE, IL **CAPITALE DI DEBITO**
6. RIDOTTI I MOLTIPLICATORI DEL CAPITALE
7. COSTI DI GESTIONE CFI PAGATI CON LA **REMUNERAZIONE DEGLI IMPIEGHI**
8. RIVISTI ALCUNI PARAMETRI DI INTERVENTO
9. DAL 2012 AD OGGI DIVERSI CAMBIAMENTI PER AUMENTARE LA CAPACITA' DI -  
INTERVENTO IN UN CONTESTO FORTEMENTE MUTATO
10. ULTIMO DEI QUALI: GESTIONE **FONDO AGEVOLATO** MISE IN CONCESSIONE

## CFI – LEGGE MARCORA

1. CFI E' STATA COSTITUITA NEL **1986** PER GESTIRE I FONDI ISTITUITI CON LA LEGGE MARCORA NEL 1985, PER INIZIATIVA DEL MISE, DELLE ASSOCIAZIONI COOPERATIVE E DEL SINDACATO
2. HA UN CAPITALE SOCIALE DI **84 MILIONI**, PREVALENTEMENTE VERSATO DAL **MISE E RISERVE** PATRIMONIALI PARI A 12 MILIONI A VALERE SU **IMPIEGHI** AL NETTO DEI FONDI RISCHI PARI A **96 MILIONI** DI EURO
3. LE **COOPERATIVE** ATTUALMENTE IN PORTAFOGLIO, FINANZIATE MEDIANTE APPORTO DI CAPITALE, DEBITO, FONDO AGEVOLATO, SONO **132**
4. 43 SOCIALI, 89 DI LAVORO **DI CUI 52 WBO** ( 10 COSTRUZIONI, 13 INFISSI E IMPIANTISTICA, 48 INDUSTRIALE, 18 SERVIZI)
5. INVESTIMENTO MEDIO ANNUO 2012-2016: **10 E/MLN - 50 INTERVENTI**
6. 13 ADDETTI
7. CDA COMPOSTO DALLE TRE **ASSOCIAZIONI** E DAL **MISE**
8. RISORSE INVESTITE **DAL 1986: 204 MILIONI DI EURO**. OCCUPATI: 15.000

**WBO**   
WORKERS BUYOUT

## WBO/CFI 2011 - 2017

n°		addetti	vp	K	K/addetti
54	wbo totali	1.362	206.147	17.430	13
8	di cui in default	100	6.822	940	
15%		7%	3%	5%	

n°	coop	anno	settore	reg	addetti	fatturato	K	K/addetti
1	64 biz	2016	service audio video	lazio	9	712	120	13
2	american plast		recuperoplastica	puglia	15	1.760	90	6
3	berti		facciate continue	veneto	15	1.248	250	17
4	clas		manutenzione verde	emilia	16	416	330	21
5	desi cucine		cucine	marche	10	200	175	18
6	fornace fosdondo		laterizi	emilia	28	1.365	250	9
7	industria abruzzo		giocattoli musicali	abruzzo	34	3.345	180	5
8	ora office		arredamento ufficio	lazio	24	2.416	250	10
9	patrol line		antifurti	lombardia	9	2.103	220	24
10	stile		parquet	umbria	22	2.672	200	9
11	mobitaly		cucine	marche	14	807	130	9

1	methis	2017	arredamento ufficio	emilia	28	3.450	350	13
2	la pira		gdo food	sicilia	21	3.606	130	6

## WBO/CFI 2011 - 2017

1	arbizzi	2014	prodotti imballaggio	emilia	20	9.875	100	5
2	birrificio messina		birra	sicilia	15	303	500	33
3	cartiera pirinoli		cartiera	piemonte	84	28.753	1.100	13
4	conceria chienti		conceria	marche	41	7.471	550	13
5	coop3		grossista food	toscana	6	105	75	13
6	edizioni moderna		tipografia	emilia	8	1.207	80	10
7	fail		serramenti	umbria	28	4.974	450	16
8	gbm		impiantistica	umbria	27	4.561	200	7
9	isolex		lastre polistirene	sardegna	23	3.474	550	24
10	kuni		arredi navali	veneto	15	1.385	280	19
11	one oven		forni per rist.ione	lombardia	3	198	60	20
12	progetto olimpo		supermercato	sicilia	37	8.894	300	8
13	sportarredo		app. solarium	veneto	9	1.049	190	21
14	zanardi		tipografia	veneto	36	3.433	600	17
15	turris sleeve		packaging	sardegna	11	190	650	59

1	3ellen	2015	serramenti	emilia	80	10.924	800	10
2	agv		trasporto	lombardia	6	656	295	49
3	edilecogreen		costruzioni	emilia	32	3.292	125	4
4	lavanderia girasole		lavanderia	emilia	16	774	245	15
5	screen sud		reti in acciaio	campania	12	690	375	31
6	soles tech		costruzioni speciali	emilia	16	5.795	500	31
7	terramia		lavorazione olio	sicilia	6	156	150	25
8	wbo italcables		cavi acciaio	campania	54	13.483	1.550	29

# WBO/CFI 2011 - 2017

n°	coop	anno	settore	reg	addetti	fatturato	K	K/addetti
1	greslab	2011	ceramica	emilia	68	18.647	825	12
2	l&q		cucine	marche	32	3.959	300	9
3	infissi design		infissi in legno	emilia	11	1.162	100	9
4	vetrerie empolesi		artigianato in vetro	toscana	15	271	100	7
5	aussametal		carpenteria	friuli	25	1.647	150	6
6	d&c		stampi	veneto	14	1.086	150	11
7	italstick		cartario	emilia	23	6.250	450	20
8	master		arredo bagno	lazio	6	132	75	13
1	alfa engineering	2012	giunti isolanti	emilia	17	2.036	270	16
2	casa italia		pvc	emilia	11	828	150	14
3	clab		arredo bagno	toscana	25	1.365	300	12
4	fenix pharma		farmaceutico	lazio	48	8.805	400	8
5	ncs		infissi	emilia	9	1.942	80	9
6	textyle		tessile	emilia	55	2.917	150	3
1	cmt	2013	servizi	umbria	93	5.290	450	5
2	cogest		supermercato	sicilia	43	7.784	550	13
3	coop bolfra		profili in legno	toscana	8	584	80	10
4	raviplast		plastica	emilia	29	5.701	450	16

## WBO – PRINCIPALI ELEMENTI

- associazioni cooperative
- modello cooperativo

- legge Marcora/CFI 1985
- fondo mutualistico 1992

- banche di riferimento
- cooperfidi

- INPS anticipazione mobilità - naspi

- prelazione lavoratori ramo azienda
- legge fallimentare

- sindacato

----- **NETWORK** -----

# WBO – APPROCCIO

- motivi della crisi. diagnosi
- verifica discontinuità

.....*analisi preliminare*

- analisi preliminare perimetro operazione

- leadership
- team

- motivazione lavoratori

- ipotesi costo ramo

- stima dimensione economica e fabbisogno finanziario

.....*piano industriale. Attori*

- leader
- alcuni lavoratori
- associazione
- consulenti

- SINDACATO



- CFI
- FONDO MUTUALISTICO



- BANCHE
- COOPERFIDI

## WBO – APPROCCIO

1. budget economico che responsabilizza principalmente il **fatturato**;
  2. **massimizzare il numero** di lavoratori **per** aumentare **la capitalizzazione** iniziale e per salvare più posti di lavoro;
  3. i lavoratori capitalizzano **solo** con l'anticipazione della **mobilità**;
  4. la procedura/la proprietà ha l'obiettivo di massimizzare il valore del ramo di azienda e/o di vendere gli asset;
  5. elevati costi per consulenze professionali da liquidare al momento del versamento del capitale dei soci; **piani di impresa generalisti**;
- 
1. budget economico che responsabilizzi e renda flessibile **la struttura dei costi**;
  2. coinvolgere solo i lavoratori motivati e compatibili con i volumi ragionevolmente producibili;
  3. anche **tfr**, risorse proprie, aumenti di capitale pluriennali con **trattenute salariali**;
  4. i lavoratori devono contenere il valore del ramo e le uscite finanziari iniziali; si riparte da una crisi, in un mercato ancora debole;
  5. costi per consulenze professionali proporzionali al progetto, in parte da liquidare in funzione dell'andamento aziendale; **piani di impresa focalizzati**.

## LE TRE FASI

FASE 1 - **START UP** > FASE 2 - **REFILL** > FASE 3 - **BUY**

### FASE 1 - **START UP**

dotare il progetto della **finanza necessaria; contenere l'effetto leva** al fine di poter incidere sulla fase 2; evitare l'eccesso di liquidità, che può ingannare le decisioni aziendali, deresponsabilizzare il conto economico che ha l'obiettivo di guadagnare rapidamente reputazione, quindi la fiducia degli stake holders più diffidenti, fra questi gli istituti di credito e i fornitori, il cui ruolo è determinante per il circolante.

## LE TRE FASI

FASE 1 - **START UP** > FASE 2 - **REFILL** > FASE 3 - **BUY**

### FASE 2 – **REFILL** (*eventuale*)

*scenario 1*: risultato di esercizio significativamente inferiore alle previsioni; individuate le azioni correttive;

*scenario 2*: l'impresa deve effettuare un investimento (non previsto nel piano) finalizzato al recupero aumento di fatturato e/o del margine;

in entrambi i casi, che tendenzialmente si manifestano entro 12/18 mesi dallo start up, se le azioni correttive sono ritenute ragionevoli/affidabili, può essere considerato un 2° intervento, finalizzato a **ripristinare le condizioni finanziarie adeguate** allo sviluppo del wbo.

## LE TRE FASI

FASE 1 - **START UP** > FASE 2 - **REFILL** > FASE 3 - **BUY**

### FASE 3 - **BUY** (*eventuale*)

acquisto del ramo di azienda; se la cooperativa deve perfezionare l'acquisto del ramo, eventualmente prima dei 3 anni previsti nel piano (concordato non accolto – fallimento dell'azienda di origine); se non ha ancora raggiunto una adeguata capacità finanziaria; può essere necessario un ulteriore supporto finanziario, sempre in una logica di pool, «ognuno fa un pezzo».

# CAPITALIZZAZIONE - EFFETTO LEVA

	EFFETTO LEVA		
	1,4	1,7	2,1
20 soci lavoratori	300	300	300
salario variabile / ristorno	70	70	70
partner industriale	50	50	50
capitale coop	420	420	420
lt cfi	150	200	250
lt coopfond	150	200	250
bt cooperfidi	150	150	200
bt banca	150	150	200
	600	700	900

	EFFETTO LEVA		
	2	3	4
20 soci lavoratori	200	200	200
capitale coop	200	200	200
lt cfi	100	150	200
lt coopfond	100	150	200
bt cooperfidi	100	150	200
bt banca	100	150	200
	400	600	800

## PUNTI DI FORZA

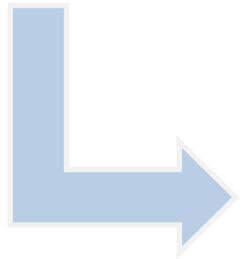
1. elevata **capitalizzazione**;
2. **motivazione** dei soci lavoratori;
3. **competenze** tecnico **produttive**;
4. **flessibilità** costo del lavoro;
5. **portafoglio** clienti/lavori;
6. **esperienza**: possibilità di analizzare e modificare gli errori del passato;
7. basso costo utilizzo **beni strumentali**;
8. significativa riduzione dei **costi di struttura**;
9. **stato patrimoniale** «pulito»;
10. **network** di portatori di interesse che hanno l'obiettivo di favorire il wbo;

## PUNTI DI DEBOLEZZA

1. cambio **mentalità**
2. debolezza **commerciale**;
3. figura con competenze trasversali, che rivesta il **ruolo di coordinamento** generale, determinante nei primi 12/18 mesi;
4. elevato **capitale circolante netto** a causa della bassa disponibilità iniziale di banche e fornitori
5. si **riparte da una crisi**: non si riescono ad eliminare tutti fattori che l'hanno determinata; è opportuno esserne **consapevoli**;
6. contesto economico di riferimento;
7. vincoli **procedura fallimentare**
8. vincoli organico – accordo sindacale
9. primi 12 mesi: correlare valore produzione - organico

## PAY BACK

LAVORATORE	15 K	10 naspi / 5 cash
CFI	7,5 k	
COOPFOND	7,5 k	
COOPERFIDI/BANCHE	15 k	
SALARIO COSTO AZIENDA	35 k	
COMPONENTE FISCALE	10/15 K	



<b>PAY BACK STATO</b>	<b>&lt; 12 MESI</b>
<b>PAY BACK LAVORATORE</b>	<b>&lt; 12 MESI</b>
<b>PAY BACK CFI-COOPFOND</b>	<b>&lt; 7 ANNI</b>

## RIFERIMENTI NORMATIVI

- **D.L.145** destinazione Italia - art. 11 comma 2 e 3: diritto di **prelazione** in favore delle società cooperative costituite da lavoratori dipendenti che si propongono per l'affitto o per l'acquisto di aziende sottoposte a procedure concorsuale;
- L. 223/1991, art. 7 comma 5: la facoltà per il lavoratore in **mobilità** di ottenere, qualora ne faccia richiesta, la corresponsione anticipata della prestazione in un'unica soluzione per intraprendere un'attività autonoma o associarsi in cooperativa, escluse le mensilità eventualmente già godute; oggi **NASPI**;
- **modello societario** cooperativo: **art. 2511** e ss codice civile, combinato con le disposizioni sulle società per azioni;
- l'istituto del «**ristorno**» in riferimento al tema della variabilità del salario e della capitalizzazione: art. 2545 sexies cc; L 142/2001 art. 3 2°co, lettera b)
- **L 142/2001** art. 6, lettera d) in riferimento alla necessità di ridurre temporaneamente i trattamenti economici per recuperare le perdite in corso di esercizio. Crisi di impresa.

## SCREEN SUD – CAMPANIA – 12 ADDETTI



## BIRRIFICIO MESSINA – SICILIA – 15 ADDETTI



## ITALSTICK – EMILIA ROMAGNA – 23 ADDETTI



## ITALCABLES – CAMPANIA – 54 ADDETTI



## GRESLAB – EMILIA ROMAGNA – 68 ADDETTI



## ZANARDI – VENETO – 36 ADDETTI



## CENTRO OLIMPO – SICILIA – 37 ADDETTI



## LA PIRA – SICILIA – 21 ADDETTI



## SPORTARREDO – VENETO – 9 ADDETTI



## CARTIERA PIRINOLI – PIEMONTE – 84 ADDETTI

