

## CRISI D'IMPRESA

---

### ***Le risorse umane. LA risorsa***

di **Claudio Ceradini**

---

*Prosegue l'analisi della prevenzione e gestione del dissesto finanziario, nell'ambito della nostra rubrica sulla crisi di impresa. Analizzati i rapporti con le banche e con i fornitori, si affronta oggi un aspetto cruciale della risoluzione della crisi di impresa: le relazioni con i dipendenti.*

---

E' dai tempi di che l'imprenditore, arguto ed intelligente, che volesse capire che le aziende valgono gli che le conducono e ne rendono possibile lo sviluppo e la quotidianità, a tutti i livelli, ne ha la . Di lì in avanti quell'imprenditore non ha mai dimenticato la lezione. La scuola della "" integra nelle strategie del vantaggio competitivo di (1985) la gestione delle con quelle della struttura. Poi ancora più in là la () di nel 1991 e di e nel 2003 assegna assoluta alla risorsa umana, chiave di volta della di mercato duratura e difendibile. Nel frattempo, e nel 1984, e nel 1987 e poi tra il 1994 e il 1998, contribuiscono pur diversamente alla sistematizzazione delle politiche di delle risorse umane che, applicate in tutte le circostanze, avranno un sulle aziendali. Personalmente, ricordo un inglese che alla domanda "" mi ha risposto con semplicità disarmante, "". Colore a parte, il senso è chiaro. E la regola non cambia quando l'azienda entra in , anzi. La valutazione della delle risorse umane e dell' delle figure rispetto al ruolo che occupano è indispensabile, ed anche qui servono i professionisti giusti, che capiscano di . Guai pensare che la soluzione stia puramente in un della base occupazionale. Se il problema si affronta , a torto già infuriato, è ovvio che il taglio è , con il concreto rischio che sia necessario ma pericoloso, soprattutto se chi se ne va (ed è spesso così) sono i soggetti migliori.

L'approccio nel risanamento è quindi **duplice**, pur banalizzando per necessità di sintesi. Il primo di **analisi** dell'organizzazione e dello stile di direzione. Ci sono casi, vissuti personalmente, in cui la **riorganizzazione** del lavoro e delle funzioni insieme alla **motivazione** delle risorse mediante meccanismi di distribuzione del **valore creato** di anno in anno (se il valore dell'azienda aumenta, si decide che in **misura diversa** vi partecipino **tutti**, imprenditore e dipendenti, con premi di produzione e *stock options*) ha trasformato un **gruppo stanco** in una squadra **instancabile** e **motivata**. L'imprenditore intelligente e lungimirante, che potrebbe anche non averci mai pensato, se suggerito apprezzerà e **modificherà** volentieri il suo modo di comandare. Lo dovrebbe fare **comunque**, ma tanto più quando le prime **crepe** appaiono. La riduzione della base occupazionale in questo caso è solo **eventuale**, si faccia se serve, ma con grandissima **attenzione** e **rispetto**.

Se il momento giusto è **passato**, se la crisi è **grave** e il famoso toro imbufalito, l'intervento diviene per necessità **drastico**. All'analisi organizzativa e di direzione si affianca la necessità di **ristrutturare** attraverso gli strumenti che la legge disciplina. L'esigenza di garantire ai lavoratori la **continuità** del rapporto di lavoro deve essere **contemperata** con la via del ritorno all'**equilibrio** economico e con la necessità che il risanamento talvolta impone di **trasferire** aziende o loro rami. Per questo il Legislatore ha istituito diversi **strumenti** che assicurano ai dipendenti una rete di **garanzie** e, al contempo, alla società la possibilità di **ristrutturare**.

Due gli aspetti principali, i **trasferimenti** di azienda ed il contenimento del **costo**. La disciplina degli effetti del trasferimento d'azienda sui rapporti di lavoro in corso è contenuta nell'art. **2112 cod.civ.**, che trova **applicazione** allorquando in qualsiasi modo muti la **titolarità** di un'attività economica organizzata preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria **identità**. Si pensi alla **cessione** d'azienda o di un suo ramo (a questo proposito in senso limitativo Cass. Civ., 10.09.2010 n. 19364), alla **fusione**, alla **scissione**, all'**usufrutto** e all'**affitto** d'azienda o di un suo ramo, o altro ancora. Ai lavoratori trasferiti è garantita la **continuità** del proprio rapporto, alle medesime **condizioni** contrattuali preesistenti (anzianità, scatti retributivi, mansione, qualifica, etc.), ed è offerto un regime di **solidale responsabilità** di cedente e cessionario per i loro crediti, maturati fino alla data del trasferimento, **derogabile** solo a favore del cedente o precedente datore attraverso appositi accordi transattivi stipulati in sede protetta (art. 411 c.p.c.). Dopo la sentenza 19291 del 22.09.2011 della Corte di Cassazione, in modifica del precedente orientamento (tra le molte, Cass. Civ., 13.12.2000 n. 15687; Cass. Civ., 14.12.1998 n. 12548) la **responsabilità** solidale si estende anche al **TFR**, perlomeno per la quota **maturata** sino al trasferimento. Poi risponde **solo** il nuovo **datore**.

Attenzione poi alle **procedure**, quando la base occupazionale superi le **15 unità**. Si applica l'obbligo di **consultazione** disciplinato dalla L. 428/1990, con comunicazione scritta alle **organizzazioni sindacali**, RSU o RSA, o in mancanza, ai sindacati di categoria, che possono replicare chiedendo un **incontro** nei sette giorni successivi. E' una procedura sufficientemente **rapida**, circa un mese se va bene, ma ignorarne l'obbligo conduce dritti verso l'ipotesi di **condotta antisindacale**, sanzionabile ai sensi dell'art. 28 L. 300/1970, con **possibili conseguenze** più o meno nefaste sulla **validità** o sull'efficacia dell'operazione di **trasferimento** (Pret. Lecce, 27.07.1998, Pret. Milano, 02.07.1996, e più tranquillizzante Cass. Civ., 04.01.2000 n. 23).

Sull'altro versante, quello del **contenimento** del **costo** del personale, l'attuale quadro normativo prevede diversi strumenti, dalle forme di **integrazione salariale** utili nelle crisi temporanee, a forme di **sostegno** del reddito in caso di esuberi dal carattere definitivo ed irreversibile, fino alla **riduzione** della base occupazionale. In attesa della piena operatività dell'Assicurazione Sociale per l'Impiego (ASPI) introdotta dal 01.01.2013, lavoriamo con gli strumenti **tradizionali** e collaudati.

I **contratti di solidarietà** (D.L. n. 726/1984 conv. in L. n. 863/1984 e dal D.L. n. 148/1993 conv. in L. n. 236/1993) sono utili, e poco costosi per chi viva un **temporaneo** momento di difficoltà

ed abbia occupato mediamente più di **15 dipendenti nel** semestre precedente la richiesta. Se ne ottiene una **riduzione** dell'orario di lavoro, che eviti o minimizzi i **licenziamenti** altrimenti necessari. La **Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria** (CIGO - D.Lgs. n. 788/1945, dalla L. n. 164/1975 e dalla L. n. 223/1991) serve nelle situazioni di crisi **temporanea** di mercato per le aziende del settore **industriale** a prescindere dal **numero** di dipendenti occupati, ma non per le aziende del **terziario**, del **commercio** e dell'**artigianato**. **Costa** (4% fino a 50 dipendenti occupati, oltre l'8%) e richiede **tempo** per la sua attivazione (art. 7 L. n. 164/1975), ben che vada qualche mese tra consultazione sindacale, domanda all'INPS e riconoscimento. Dura poi **13 settimane**, poche, prorogabili eccezionalmente fino ad un anno. Se le cose vanno **peggio** resta la **Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria** (CIGS - L. n. 223/1991) che si utilizza quando la crisi è **strutturale**, e con lei purtroppo l'eccedenza occupazionale. Disponibile per tutte le aziende **industriali** con più di 15 dipendenti e **commerciali** con più di 200 dipendenti (limite periodicamente ridotto, in deroga, a 50 lavoratori). Anche la CIGS **costa** (minimo il 3% fino a 50 dipendenti e 4,5% oltre), ma dura, come è ovvio che sia se la crisi è grave, **24 mesi consecutivi**, prorogabili per due volte, ciascuna per un massimo di 12 mesi.

Infine la più triste delle misure, la **riduzione** di personale: nelle piccole realtà, fino a 15 dipendenti, il licenziamento è **individuale**, poi si impone la procedura di **licenziamento collettivo** (L. n. 223/1991), con la consueta comunicazione alle RSA o RSU e alle rispettive associazioni di categorie. Anche in questo caso servono **tempo** (45 giorni) e **soldi**. Va versato subito il "**contributo di ingresso**", pari ad una mensilità di massimale lordo CIGS per ciascun lavoratore che si intende licenziare ed abbia diritto all'indennità di mobilità, **integrato** poi al termine della procedura di ulteriori da **3 a 9 mensilità** per ciascun lavoratore licenziato, rispettivamente per i casi di **accordo** o **mancato accordo** sindacale. Unica scappatoia dalla tagliola è attivare la procedura nel corso di una procedura concorsuale.

Dato comune dei vari strumenti è che richiedono **tempo** e **soldi**. La loro attivazione non consente di risparmiare subito, anzi si **spende**. Quando si fanno i conti di **fabbisogno** e **copertura** del piano di risanamento se ne tenga conto. Prima ancora, bisogna che sulla **principale** e più **strategica** delle risorse aziendali, quella umana, le idee siano **chiare**, per il bene del **progetto di risanamento** e per il rispetto che alle **persone** è dovuto.

Ci siamo dilungati un po' oggi, ma l'argomento lo richiedeva.

Martedì saremo più sintetici, parlando dei rapporti con **l'Amministrazione finanziaria** e previdenziale.