

**LAVORO**

DS2159  
**La grande impresa  
dei dipendenti  
che salvano le Pmi**

**ILARIA SOLAINI**

Quando un'azienda rischia di fallire, c'è una possibilità per risollevarla: un'acquisizione da parte dei dipendenti, che investono risorse proprie. In questo modo i cosiddetti *workers buyout* subentrano alla proprietà, la rigenerano, salvaguardando lavoro e produzione.

A pagina 8

# Il successo delle aziende salvate dai lavoratori: ripartono, crescono e creano occupazione

**Confcooperative** sostiene da tempo questo tipo di operazioni. Il presidente **Maurizio Gardini**: «Si crea lavoro che genera reddito e gettito fiscale e previdenziale: per ogni euro investito per la comunità ne ritornano otto»

**ILARIA SOLAINI**  
Milano

Quando un'azienda è in crisi e rischia di fallire, c'è una possibilità ancora poco esplorata in Italia per risollevarla: si tratta di un'acquisizione di un'impresa "convenzionale" da parte dei dipendenti, che per farlo si costituiscono in una **cooperativa** e investo-

no risorse proprie, come l'indennità di disoccupazione e il Tfr. In questo modo i cosiddetti *workers buyout* (Wbo), subentrano alla proprietà, la rigenerano, salvaguardano il lavoro e la produzione. I dati ci dicono che le imprese "recuperate e comprate" dai lavoratori, in forma di **cooperativa**, sono ancora un fenomeno di nicchia: dal 1986 a oggi sono state 320 le aziende rigenerate, stando ai dati disponibili raccolti da Cfi - Cooperazione Finanza Impresa, l'azienda partecipata del ministero delle Imprese e del made in Italy che, tra i suoi compiti, ha proprio quello di sostenere Wbo in termini di organizzazione, competenze e anche risorse. «Dal 1986 a oggi queste 320 aziende rigenerate hanno garantito occupazione e continuità di reddito a 10.688 per-

sone» ha spiegato Mauro Frangi, vicepresidente e amministratore delegato di Cfi. Restringendo il campo di analisi ai dati dal 2011 a oggi, sono state create 97 **cooperative** attraverso un processo di Wbo e oggi impiegano 2.255 lavoratori, sostenuti con 52 milioni di euro attraverso i fondi della stessa Cfi. Solo nel 2024 sono stati deliberati 8,3 milioni, a supporto di 14 imprese rige-



nerate dai lavoratori, modello di impresa su cui CFI continua a investire in modo significativo.

«Solo negli ultimi 5 anni Fondosviluppo **Confcooperative** ha sostenuto 26 workers buyout che hanno dato lavoro a 512 persone per un investimento complessivo di 3,5 milioni di euro - ha aggiunto **Maurizio Gardini**, presidente di **Confcooperative Fondosviluppo** -. Negli ultimi 35 anni in Italia sono nati 600 workers buyout che hanno contribuito a salvare circa 30mila posti di lavoro. L'investimento medio per occupato è inferiore ai 12mila euro, meno di quanto costi un anno di disoccupazione. Nel caso dei workers buyout però si crea lavoro che genera reddito e gettito fiscale e previdenziale: per 1 euro investito alla comunità ne ritornano 8».

In periodi di crisi caratterizzati da riduzione del Pil, aumento della disoccupazione e declino del settore industriale i bilanci del 2023 delle 73 **cooperative**, attualmente operative, da Wbo, secondo Frangi, mandano un bel segnale: «Attestano che, rispetto al momento del loro avvio il numero dei loro occupati si è incrementato del 43% e più che raddoppiato il loro valore della produzione», dunque, le aziende rigenerate se resistono ai primi anni, quelli più faticosi, dimostra-

no non solo di essere in grado di generare sviluppo, ma anche di rivelarsi un buon investimento per la collettività. Le sole 97 operazioni di workers buyout di ultima generazione hanno sostenuto imposte e oneri sociali sul costo del lavoro e imposte dirette pari a 290 milioni di euro, cioè 5 volte l'investimento realizzato da Cfi utilizzando le risorse conferite dallo Stato. Sia i Wbo sia Cfi sono arrivati in Italia grazie alla cosiddetta Legge Marcora che, secondo Frangi, è un «modello di successo», «capace di essere, al tempo stesso, una efficace politica attiva del lavoro e uno strumento di politica industriale e di promozione di nuova imprenditorialità» che, al di là dei casi di aziende in crisi, potrebbe essere utilizzato maggiormente, anche per garantire la continuità dell'impresa, in assenza di ricambio generazionale. In Italia, oltre 165mila aziende sono a gestione familiare: il 72% del totale delle imprese. Di queste, nei prossimi 3 anni circa 8mila saranno interessate da un passaggio generazionale ogni anno e il 5,2% dei passaggi generazionali sono critici o significano perdita del ruolo della famiglia proprietaria. Secondo Frangi «mancano informazione e cultura al riguardo, l'imprenditore che deve chiudere pensa a non

lasciare indietro debiti, ma raramente pensa a far continuare l'azienda, facendola rilevare dai suoi stessi dipendenti».

Altro punto dolente su cui Cfi sta lavorando a livello politico, al momento riuscendo solo a imporre un Odg approvato in Parlamento che orienti il governo, è una possibile decontribuzione per le aziende rigenerate. Sebbene il tasso di insuccesso delle Wbo sia solo del 15%, è piuttosto evidente che i primi anni rappresentino la sfida più importante sul mercato: è quello il periodo cruciale quando i lavoratori investono le loro quote nel capitale sociale che viene raddoppiato da Cfi e c'è la possibilità anche che debbano chiedere dei prestiti agevolati a 10 anni. «La nostra richiesta riguarda proprio la decontribuzione per tre anni dall'avvio della **cooperativa** di lavoratori che diventano imprenditori» ha proseguito Frangi. Ultimo tassello su cui punta Cfi è la necessità di investire maggiormente in formazione per accrescere le competenze trasversali, gestionali e direzionali dei lavoratori che si trasformano in futuri imprenditori. Secondo l'amministratore delegato di CFI «quelle competenze sono fondamentali per risollevarsi dalla crisi, generare sviluppo e vincere la sfida sul mercato».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Mauro Frangi, ad di Cfi:  
«Un modello che combina politiche attive del lavoro e nuova imprenditorialità»  
Questa soluzione potrebbe essere utilizzata maggiormente, anche per garantire la continuità dell'impresa, in assenza di ricambio generazionale

I "workers buyout" previsti dalla legge Marcora si confermano un metodo che funziona: dal 1986 320 imprese sono rinate come **cooperative** dei dipendenti

**Uno strumento che tutela posti di lavoro ed evita chiusure**

**8,3 milioni** Fondi deliberati dal Cfi nel 2024 a supporto di 14 imprese salvate grazie ai lavoratori

**97**  
Le **cooperative** create dal 2011 a oggi con il processo di workers buyout

**2.255**  
I lavoratori delle 97 **coop** create dal 2011 a oggi evitando i fallimenti aziendali