

**CECOP's Conference**  
**Workers buy out:**  
**What is the cooperative key to success?**  
**Bruxelles, November 29, 2023.**

**Quasi 40 anni di workers buy out:  
lezioni dall'esperienza italiana.**

**Mauro Frangi**

**Presidente**

**Cooperazione Finanza Impresa – CFI.**

*“Ci sono situazioni, in un quadro industriale talvolta compromesso, in cui le possibilità di recupero di strutture produttive possono essere legate ad uno sforzo di solidarismo e di partecipazione del lavoro dipendente. L'efficacia di un simile progetto si misura nella possibilità di intervenire, in una logica non assistenziale, su aziende piccole e medie, potenzialmente risanabili, che si trovano in difficoltà per errori di conduzione o per carenza di liquidità. Questa modalità del produrre dello strumento cooperativo, restituendo ai singoli lavoratori dipendenti una loro dignità, consente di non abbandonare all'emarginazione e alla disoccupazione lavoratori che rappresentano un patrimonio di cultura, di intelligenza e di capacità produttiva, chiamandoli ad una diretta e sentita assunzione di responsabilità nei confronti della propria azienda, che deve tornare ad essere vista come un bene comune, patrimonio di tutti”.*

Con queste parole – nel novembre del 1981 – Giovanni “Albertino” Marcora illustrò, nel suo unico intervento pubblico sulla materia, le caratteristiche essenziali della sua innovativa iniziativa legislativa.

Comandante nella guerra partigiana – “Albertino” era il suo nome di battaglia – imprenditore agricolo, Sindaco, Senatore della Repubblica dal 1968 alla sua morte, Marcora è stato, dal 1974 al 1980 da Ministro dell'Agricoltura, uno dei principali costruttori del disegno di integrazione europea.

L'Italia del 1981 attraversava un periodo di profonde trasformazioni, di inflazione galoppante e a due cifre, di pesanti crisi industriali ed occupazionali, di rilevanti tensioni sociali.

Marcora le affrontò da Ministro dell'Industria.

Con la volontà, piuttosto rara nella politica italiana, di realizzare una sintesi tra la visione dei problemi nelle loro dimensioni di lungo periodo e la capacità di proporre interventi concreti che possano rappresentare soluzioni praticabili ed immediate.

Un esempio di riformismo attivo e pragmatico di cui abbiamo bisogno ancora oggi.

Quando le crisi distruggono tanti posti di lavoro lo Stato è chiamato a investire risorse ingenti per assistere le persone in difficoltà.

È giusto che lo faccia.

Ma tutti sappiamo che questi interventi non rimuovono mai le cause delle crisi.

Nella migliore delle ipotesi le diluiscono nel tempo.

Lo Stato è chiamato a risolvere un dilemma.

Da una parte, ci sono i costi che la collettività deve assumersi per attuare le necessarie politiche assistenziali e garantire sostegno alle persone in difficoltà.

Dall'altra, la necessità di non assistere passivamente alle crisi e alla distruzione della base produttiva e l'esigenza di concentrare le risorse nel sostegno allo sviluppo e nella creazione di nuova impresa.

“Albertino” Marcora trovò una soluzione originale e innovativa a questo dilemma.

Decise di scommettere sulla responsabilità e sulle competenze, individuali e di gruppo, dei lavoratori coinvolti dalle crisi.

Offrendo a quei lavoratori un impegno preciso: se deciderete di provarci, se cercherete di far ripartire le vostre imprese in difficoltà lo Stato sarà al vostro fianco.

Fornirà le risorse finanziarie necessarie a moltiplicare l'investimento dei lavoratori, per aiutarli a rendere le imprese “rigenerate” imprese sostenibili e competitive.

Perché questa sfida fosse praticabile, Marcora individuò il modello cooperativo come lo strumento più efficace, la risposta migliore per coniugare responsabilità individuale, protagonismo dei lavoratori ed efficacia imprenditoriale.

Chiamando il movimento cooperativo ad accompagnare i lavoratori.

Sollecitandolo a contribuire a dare solidità imprenditoriale ai loro progetti e affidandogli la responsabilità di selezionare gli interventi davvero meritevoli del sostegno dello Stato.

“Albertino” Marcora non vide l'attuazione delle sue intuizioni e della sua iniziativa legislativa.

La Legge che porta il suo nome fu approvata dal Parlamento nel 1985, 2 anni dopo la sua morte.

Per oltre 35 anni la Legge Marcora è stata il principale fattore di successo delle esperienze italiane di rigenerazione di imprese in difficoltà ad opera dei lavoratori, riuniti in cooperativa.

È diventata la legge che più di ogni altra ha saputo interpretare il “riconoscimento della funzione sociale della cooperazione”, sancito dall’articolo 45 della nostra Carta Costituzionale.

Nella sua formulazione originaria – 27 febbraio 1985 – era molto diversa da come la conosciamo oggi.

La “Compagnia Finanziaria Industriale”, CFI, nasce - nel 1986 per iniziativa di AGCI, Confcooperative e Legacoop – proprio per garantirne l’attuazione e assicurare un rapporto continuativo con le cooperative finanziate.

È uno dei primi progetti unitari del movimento cooperativo italiano ed ebbe, da subito, anche l’adesione delle organizzazioni sindacali.

Nel 1996 l’apertura da parte della Commissione Europea di una procedura d’infrazione blocca l’operatività della Legge Marcora.

La mancata definizione delle modalità di rimborso dei capitali immessi nelle cooperative configurava gli interventi come “aiuti di Stato” non compatibili con le norme europee sulla concorrenza.

La legge di riforma, varata dal Parlamento nel 2001, recepisce le intese raggiunte con la Commissione Europea e sviluppa ulteriormente le intuizioni originarie di Marcora, costruendo un modello di intervento ancora più evoluto.

È la prova che quando una politica pubblica risponde ai problemi reali di un Paese ha in sé anche un contenuto “generativo”.

Diventa possibile ammodernarla, adeguarla ai tempi ed agli ordinamenti che mutano, mantenendo salvo lo spirito originario ed ampliando il suo campo di intervento e, quindi, i risultati che consente di raggiungere.

Non è questa l’occasione per dettagliare le caratteristiche tecniche del funzionamento della Legge Marcora, gli strumenti finanziari che prevede e le regole cui è subordinato il loro utilizzo.

Mi concentrerò, invece, sulle ragioni di fondo che ne hanno garantito – per quasi 40 anni – efficacia e successo e sui risultati che ha contribuito a generare.

La prima ragione di successo della Legge Marcora è direttamente connessa alle sue modalità di funzionamento.

Le risorse messe a disposizione dallo Stato non sono erogate direttamente alle cooperative e nemmeno ai lavoratori interessati.

La Legge prevede, sin dalle origini, la costituzione di specifiche società finanziarie promosse dal movimento cooperativo a cui viene affidata dallo Stato l'attività di assistenza ai lavoratori, l'istruttoria e la validazione dei progetti di rigenerazione di impresa.

Sono le società finanziarie ad intervenire nelle cooperative, partecipando al loro capitale sociale, in una misura che, inizialmente, era fissata sino a tre volte il capitale investito dai lavoratori e, dal 2001, è commisurata al patrimonio netto della cooperativa.

Una novità assoluta nella modalità di gestione degli interventi pubblici.

Un elemento distintivo e qualificante che garantisce alle cooperative beneficiarie degli interventi non solo l'accesso a risorse finanziarie, ma il supporto costante alla loro attività per supplire ad eventuali carenze di competenze gestionali e assicura un monitoraggio permanente sull'andamento dell'attività aziendale.

Dopo la riforma del 2001 questo modello di intervento si è ulteriormente qualificato. Le risorse pubbliche stanziare sono state conferite dallo Stato a titolo di capitale sociale nelle società finanziarie.

La "Compagnia Finanziaria Industriale" diventa "Cooperazione Finanza Impresa - CFI". Una società cooperativa, partecipata e governata dalle imprese cooperative che essa stessa ha contribuito a generare e sostenuto finanziariamente.

Un soggetto privato cui è esplicitamente delegata una missione di "interesse pubblico".

Sottoposto alla vigilanza del Ministero - che è direttamente presente nei suoi Organi di amministrazione e controllo - ma, nello stesso tempo, sfidato ad agire - con autonomia, responsabilità e competenza - la "funzione di interesse pubblico" che lo Stato le ha attribuito.

Chiamato a valutare la sostenibilità dei progetti di impresa, a decidere l'entità e le condizioni degli investimenti di cui sono meritevoli, a condividere in qualità di socio finanziatore il rischio e il progetto imprenditoriale della cooperativa, ad accompagnarla nel tempo.

È l'attuazione più coerente ed avanzata delle intuizioni di Marcora.

Ci sembra possa costituire un utile riferimento per la definizione degli interventi pubblici a supporto della crescita e dello sviluppo delle piccole e medie imprese, cooperative e non.

Per le PMI, spesso prive di adeguate strutture amministrative e di pianificazione, non è sufficiente, infatti, individuare politiche pubbliche di sostegno, definire obiettivi, procedure e regole di accesso, delegarne l'attuazione ad un soggetto erogatore.

È indispensabile la presenza di un soggetto capace di accompagnare le piccole e medie imprese ad accedere effettivamente alle risorse pubbliche disponibili, un “partner”, finanziario e non solo, che le affianchi e le sostenga nella loro evoluzione.

La seconda ragione di successo della Legge Marcora deve essere, sicuramente, individuata nella progressiva evoluzione normativa che – soprattutto a partire dal 2012 – ha ulteriormente rafforzato l’esperienza italiana di sostegno alle “imprese rigenerate dai lavoratori” (WBO).

Una evoluzione resa possibile dalla stretta sinergia tra CFI ed il Ministero dello Sviluppo Economico e dalla convinta e costante azione di lobbying delle associazioni del movimento cooperativo.

Sarebbe molto lungo ripercorrere l’elenco dei provvedimenti che negli ultimi 10 anni hanno ampliato le possibilità di intervento della Legge Marcora.

Mi limito a citare i principali.

Ai lavoratori riuniti in cooperativa è stato attribuito – nel 2014 – il diritto alla prelazione per Legge nelle procedure che prevedono l’affitto o l’acquisto delle aziende o dei rami d’azienda di cui essi erano dipendenti.

Per sostenere la capitalizzazione delle imprese cooperative è stata prevista l’erogazione in un’unica soluzione delle risorse spettanti ai lavoratori a titolo di sussidio di disoccupazione (Naspi), a condizione che siano conferite come capitale sociale della cooperativa.

Dal 2019 tale anticipazione è stata anche completamente detassata.

Strumenti normativi che rafforzano le imprese e la loro capacità contrattuale, soprattutto nella delicata fase di avvio del progetto di “rigenerazione”.

Che trasformano sussidi assistenziali in leve per la creazione di nuova impresa e sviluppo economico.

Parallelamente, l’evoluzione normativa ha rafforzato e reso più incisiva l’azione delle finanziarie Marcora, con l’introduzione di un trattamento fiscale agevolato e del privilegio speciale sui finanziamenti erogati.

La strumentazione disponibile è stata progressivamente ampliata, adeguandola alle innovazioni del diritto societario cooperativo e alle esigenze delle imprese, generando una articolata combinazione di strumenti finanziari partecipativi, di “quasi equity” (prestiti subordinati o partecipativi), di puro debito.

Dal 2014 alle risorse derivanti dalla Legge Marcora è stato affiancato un “nuovo regime di aiuti per la promozione, la nascita e lo sviluppo di società cooperative” (c.d.

“Nuova Marcora”), che prevede l’accesso a finanziamenti decennali a supporto degli investimenti e del circolante in origine a tasso agevolato e, dal 2021, a tasso zero.

Un nuovo strumento affidato alla gestione diretta delle Finanziarie Marcora, la cui entità è direttamente correlata alla partecipazione da queste detenute nelle cooperative finanziate.

Nel 2019 CFI ha incorporato “Soficoop”, diventando così l’unica società finanziaria Marcora operativa, rafforzando ulteriormente le sinergie con il Ministero e le sue possibilità di intervento.

Possibilità che, proprio a partire dal 2019, hanno potuto beneficiare anche degli strumenti di garanzia offerti dal Fondo Europeo degli investimenti che, nell’ambito del programma EaSI, ha riconosciuto l’elevato impatto e valore sociale degli interventi realizzati da CFI.

La terza ragione di successo dell’esperienza italiana deve essere individuata nella capacità del movimento cooperativo di non accontentarsi delle opportunità offerte dalla legislazione.

L’azione delle istituzioni finanziarie del movimento cooperativo ha, infatti, incrementato in modo significativo le capacità di sostenere le “imprese rigenerate” e contribuire alla loro sostenibilità a lungo termine.

I Fondi Mutualistici delle associazioni cooperative hanno affiancato l’azione di CFI, investendo risorse proprie nelle cooperative partecipate, rafforzandone ulteriormente la capitalizzazione.

Il Consorzio Nazionale di garanzia fidi le ha sostenute nell’accesso al credito bancario, rafforzandone la solidità finanziaria sia a breve che a medio lungo termine.

L’integrazione di questa strumentazione finanziaria ha consentito alle “imprese rigenerate” non solo buone condizioni di partenza ma, soprattutto, un affiancamento finanziario costante nelle diverse fasi di vita dell’impresa.

Supportando il loro circolante e garantendo le risorse necessarie al finanziamento degli investimenti di sviluppo e modernizzazione competitiva.

L’attività delle associazioni cooperative, territoriali o di settore, ha rafforzato le azioni di accompagnamento di CFI, garantendo alle imprese supporto tecnico, formazione, sviluppo delle loro opportunità di mercato.

Le intuizioni di “Albertino” Marcora hanno, dunque, generato un modello di intervento unico ed originale, incardinato in uno strumento societario diretta espressione del movimento cooperativo ma partecipato e vigilato dallo Stato.

Un modello progressivamente adeguato nel tempo, sia sul piano normativo che operativo.

Un modello che ha successo perché integra in modo indissolubile e sinergico, azione pubblica, ruolo e impegno dei corpi intermedi, protagonismo dei lavoratori direttamente interessati.

Alcuni numeri per supportare queste considerazioni ed esplicitare i risultati raggiunti per i lavoratori e le “imprese rigenerate”, per il movimento cooperativo, per lo Stato e la collettività.

CFI, utilizzando in modo rotativo le risorse della Legge Marcora, ha sostenuto 584 imprese cooperative di lavoro – e, a partire dal 2002, sociali - realizzando investimenti per complessivi 335,7 milioni di euro e contribuendo al mantenimento di 28.486 posti di lavoro, con un investimento medio per occupato di soli 11.786 euro, l'equivalente di un anno di sussidio di disoccupazione.

I “fondi propri” di CFI ammontano a soli 98 milioni di euro – 96,6 dei quali costituiti dalle risorse conferite dallo Stato – cui si aggiungono le risorse del Fondo “Nuova Marcora” che, avviato nel 2014 con una dotazione inferiore a 10 milioni di euro, è stato progressivamente incrementato sino agli attuali 83,8 milioni di euro.

Oggi sono 159 le cooperative partecipate da CFI, 196 quelle finanziate con un volume complessivo di impieghi netti in essere di 57,5 milioni di euro.

Un “sistema” cooperativo che esprime una patrimonializzazione complessiva di 336,6 milioni di euro (quasi 6 volte l'investimento in essere di CFI), ha realizzato nel 2022 un valore della produzione di poco inferiore a 1,1 miliardi di euro ed esprime 10.478 occupati.

Ma, concentriamoci, sulle sole “imprese rigenerate dai lavoratori” (WBO).

Nelle varie fasi di vita della Legge Marcora sono ben 332 le cooperative finanziate.

Imprese che hanno saputo garantire occupazione e continuità di reddito a ben 10.588 persone.

Nel suo ultimo periodo di vita - dal 2011 ad oggi - CFI ha sostenuto 93 “imprese cooperative rigenerate” (WBO), deliberando investimenti complessivi per 49,3 milioni di euro e contribuendo alla continuità dell'occupazione di 2.111 persone.

Imprese in larga prevalenza manifatturiere ed industriali, distribuite in tutte le regioni del Paese.

Numeri significativi, anche se confrontati con quelli di molti investitori della cosiddetta “finanza d'impatto” per le imprese dell'economia sociale.

Numeri che ci consegnano due ulteriori insegnamenti.

Il primo è una conferma.

Una “buona politica pubblica”, genera innanzitutto vantaggi per la collettività.

Le risorse pubbliche investite dallo Stato in CFI nel 2001 sono ancora tutte integralmente disponibili.

Non sono molte le partecipate pubbliche italiane che possono vantare un simile risultato oltre 20 anni dopo il conferimento iniziale.

I risultati positivi conseguiti dalle cooperative partecipate e la remunerazione degli investimenti che hanno assicurato, oltre alla sana gestione operativa, non solo hanno consentito di coprire le perdite sugli investimenti non andati a buon fine, ma hanno generato riserve patrimoniali per 5 milioni di euro.

L’investimento di risorse pubbliche si è rivelato un “buon investimento” per la collettività.

I bilanci delle imprese partecipate da CFI attestano che – nel solo periodo 2008-2022 – le imposte versate all’Amministrazione Finanziaria sui redditi da lavoro e da impresa ammontano a ben 521 milioni di euro, cui si aggiungono ulteriori 501 milioni di euro versati a titolo di contributi e oneri sociali.

Oltre 1 miliardo di versamenti all’erario e alle casse previdenziali, a fronte di 140 milioni di euro impiegati, considerando, oltre al capitale sociale conferito dallo Stato - peraltro, come detto, ancora integralmente disponibile - i 43,1 milioni di euro delle risorse della “Nuova Marcora” sin qui utilizzate.

Un ritorno per la collettività pari quasi a 8 volte gli investimenti realizzati.

Il secondo insegnamento riguarda l’efficacia del modello di intervento per le imprese cooperative.

Se guardiamo alle 93 “imprese rigenerate dai lavoratori” (WBO) cui CFI ha garantito supporto e sostegno nel periodo 2011-2023, colpisce in primo luogo la loro elevata percentuale di successo.

Pur essendo imprese nate da crisi, talvolta molto profonde, solo 20 di esse (il 22%) ha interrotto l’attività.

Una percentuale, cresciuta significativamente a seguito della pandemia “Covid19”, che rimane, in ogni caso molto più bassa rispetto ai tassi ordinari di mortalità delle piccole e medie imprese italiane.

A non superare la sfida del mercato sono state soprattutto le imprese più piccole e, quindi, meno patrimonializzate.



Le imprese il cui progetto non ha avuto successo sono, infatti, il 22% del totale ma rappresentano meno del 10% degli investimenti deliberati da CFI ed esprimono solo il 15% degli occupati totali.

In ogni caso, negli anni in cui sono rimaste operative, hanno occupato 325 persone, garantendo versamenti di imposte e contributi sociali per un valore più che doppio rispetto ai 4,8 milioni di euro investiti da CFI.

D'altro canto, i bilanci delle 73 "imprese rigenerate" che hanno sin qui avuto successo attestano che, rispetto al momento del loro avvio, hanno, a fine 2022, incrementato il numero dei loro occupati di ben il 37% e più che raddoppiato il loro valore della produzione.

Imprese di successo, quindi.

Esperienze che rappresentano una opportunità in più per rispondere alle situazioni di crisi imprenditoriale.

Una opportunità costruita sulla valorizzazione delle persone, della loro identità e del loro protagonismo, l'adozione di modelli di organizzazione di impresa partecipativi e responsabilizzanti; sulla volontà dei lavoratori di mettersi in gioco in prima persona, di voler riemergere grazie alla collaborazione, alla fiducia e alla condivisione di obiettivi comuni.

Persone che provano a cambiare il corso delle cose.

A costruire in prima persona il loro futuro.

La Legge Marcora, gli strumenti finanziari e l'assistenza di CFI, il supporto delle associazioni cooperative consentono loro di costruire le condizioni per ripartire.

Molte politiche pubbliche assorbono risorse decisamente più rilevanti di quelle destinate all'attuazione della Legge Marcora.

È vero in Italia ed è vero in ogni stato dell'Unione e per l'Unione nel suo complesso.

Il contesto nel quale viviamo ci ricorda ogni giorno che il lavoro e l'impresa sono l'unico fondamento per generare benessere delle persone, inclusione sociale, ricchezza.

Sono questi gli obiettivi prioritari a cui devono essere indirizzate le politiche e le risorse pubbliche.

Per queste ragioni ci sentiamo di proporre il modello di intervento rappresentato dalla Legge Marcora come modello virtuoso, originale, 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.

Come ha riconosciuto il Parlamento Europeo, nel luglio del 2013, indicando la Marcora come normativa di riferimento per il trasferimento delle aziende in crisi ai propri dipendenti.

Un modello di intervento che ha saputo adattarsi ai profondi mutamenti economici e sociali di questi quasi 40 anni, rimanendo sempre fedele alla sua missione originaria, coniugando presenza dello Stato, ruolo attivo della società civile e dei suoi corpi intermedi, intelligenza, capacità di sacrificio e solidarietà dei lavoratori.

Un modello che, senza volersi imporre come l'unico o il solo, costituisce una risorsa, un'opportunità in più, efficace ed efficiente, capace di mostrare come, attraverso la generazione di un'impresa cooperativa, si possa costruire "bene comune", generare "valore condiviso".

