



Inflazione e crisi energetica: al 36° Congresso nazionale di fonderia focus sulla gestione sostenibile delle imprese

Due giorni di lavoro a Torino per le fonderie associate ad Assofond, alle prese con l'aumento dei prezzi, la difficoltà a trovare e trattenere il personale e le conseguenze del caro-energia

Due giorni di lavori per riflettere sulla congiuntura economica attuale e sulle prospettive del settore per il prossimo futuro: tutto questo – e molto altro – è stato il 36° Congresso nazionale di fonderia, il tradizionale appuntamento biennale organizzato da Assofond, che si è svolto quest'anno a Torino, presso il Centro congressi dell'Unione Industriale. A quattro anni dall'evento di Catania (nel 2020 a causa della pandemia il Congresso si è tenuto online limitatamente alle sessioni tecniche), la manifestazione ha riunito oltre 180 persone, fra congressisti e accompagnatori, che hanno seguito i relatori durante le due sessioni congressuali, incentrate sul tema **"Al timone con l'inflazione: come mantenere la rotta?"**: un argomento quanto mai attuale, in un contesto economico caratterizzato proprio dalle spinte inflattive e dalla necessità di adeguare ad esse la gestione quotidiana delle imprese.

Non sono mancati, come tradizionalmente accade in occasione dell'appuntamento con la sessione "economico-politica" del Congresso, momenti conviviali e di networking, a partire dalle due cene di gala di giovedì 13 e venerdì 14 ottobre, nelle quali i congressisti sono stati ospiti, rispettivamente, di Mavimetal e di Sidermetal, senza dimenticare le interessanti visite agli headquarter di due grandi brand della tradizione automotive torinese: Italdesign-Giugiaro e Pininfarina.

Ai lavori congressuali è infine seguito, come di consueto, un fine settimana di tour e visite guidate

a Torino e dintorni all'insegna dell'arte, della cultura e del buon cibo.

LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA: LE SPINTE INFLATTIVE METTONO A DURA PROVA LA REDDITIVITÀ DEL SETTORE

Tra le mille incertezze che caratterizzano i tempi che stiamo vivendo, una certezza c'è: le aziende devono e dovranno essere capaci di operare in un contesto di alta inflazione, che ne condiziona inevitabilmente la gestione.

Ma come si può continuare a essere sostenibili a tutti i livelli in uno scenario che rischia di mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa delle imprese?

La prima sessione congressuale, svoltasi nel pomeriggio di giovedì 13 ottobre, si è articolata proprio attorno alla gestione della sostenibilità aziendale in un contesto così diverso da quello del recente passato.

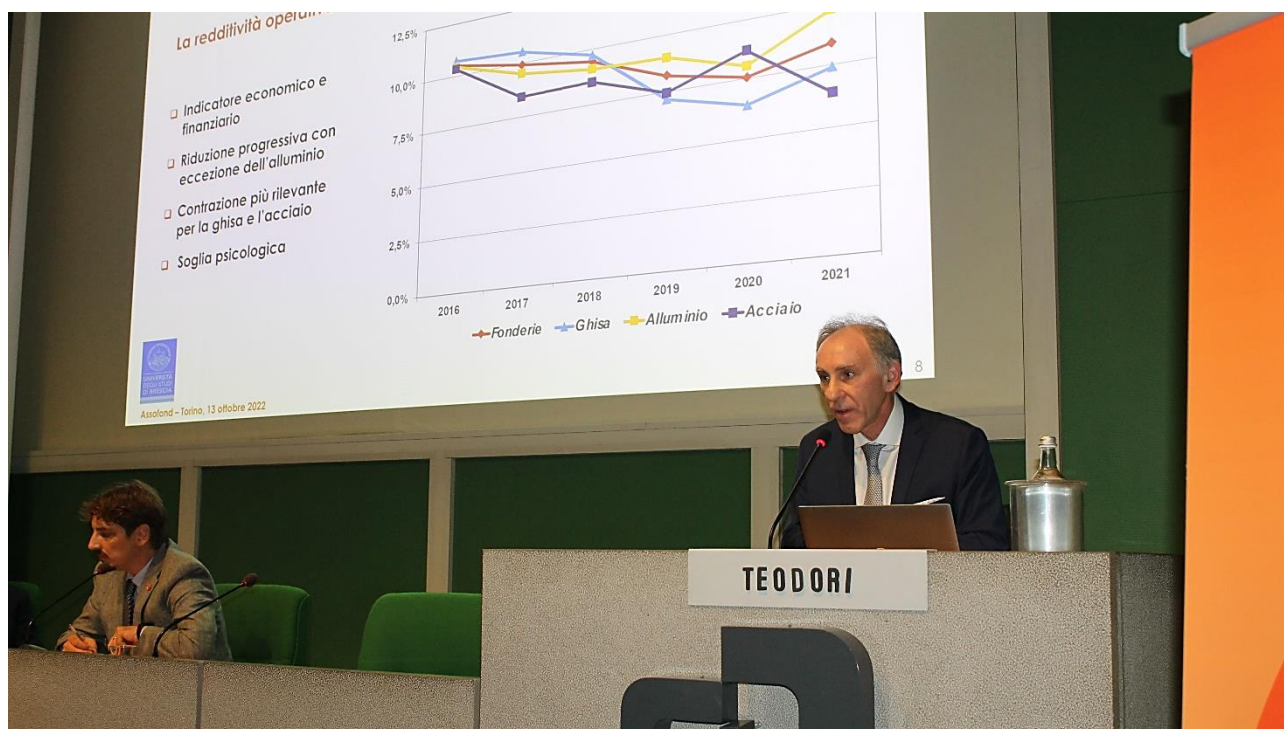
Aprondo i lavori, il presidente di Assofond, Fabio Zanardi, ha tracciato il quadro in cui si sta muovendo l'industria di fonderia italiana, che vive un momento di forte difficoltà principalmente a causa dei vertiginosi aumenti dei costi energetici: **«Tutto il settore manifatturiero – ha dichiarato – e in particolare le aziende più energivore come le fonderie, da molti mesi ormai sta facendo i conti con costi energetici che stanno rendendo economicamente insostenibile qualsiasi attività produttiva. Rispetto a un anno fa, quando già la dinamica di apprezzamento delle commodity**



energetiche era iniziata, i prezzi di gas ed energia elettrica sono cresciuti fino a raggiungere, ad agosto, incrementi percentuali rispettivamente del +380% e del +440%. Oggi questi numeri sono meno drammatici, ma altri problemi stanno subentrando: molti fornitori di energia chiedono garanzie, cauzioni e pagamenti anticipati difficili da gestire per le aziende, senza contare le molte imprese che hanno visto stracciati i loro contratti venendo dirottati verso il Servizio di Ultima Istanza. La logica conseguenza di questa situazione, che dura ormai da mesi, è stata la necessità di applicare considerevoli extracosti ai nostri clienti, alimentando una dinamica inflattiva che non fa certo bene né alle imprese né alle famiglie. Senza misure strutturali, in tempi brevi arriveremo al punto di non ritorno: l'inverno che sta arrivando ha il problema non solo dei prezzi e dell'alta volatilità, ma anche quello della disponibilità di gas. Una situazione che potrebbe portare a razionamenti e, di conseguenza, a potenziali fermate produttive imposte. Senza considerare le grandissime incognite sulla tenuta

del mercato, che potrebbe non essere più in grado di sopportare questi aumenti e dunque si potrebbe rapidamente sgonfiare».

Il difficile contesto congiunturale porta, dunque, conseguenze potenzialmente critiche innanzitutto sotto il punto di vista della sostenibilità economico-finanziaria del settore, di cui ha parlato Claudio Teodori, docente di economia aziendale al Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia. Al centro del suo intervento, un excursus sulla situazione economica complessiva del sistema delle fonderie italiane con l'obiettivo di fare il punto – sulla base dei risultati dell'analisi di bilancio realizzata annualmente dal Centro Studi Assofond – su redditività, solidità e prospettive del settore: «Il comparto delle fonderie, a livello generale, nonostante il buon incremento di fatturato che ha caratterizzato il 2021, si trova con una redditività insufficiente a garantire completamente la tenuta economica. Dopo il calo progressivo della redditività che ha caratterizzato gli anni dal 2016 al 2020, infatti, il rimbalzo del



2021 si presenta inadeguato se consideriamo i volumi di produzione generati dal settore nell'esercizio considerato. Questo vale soprattutto per le fonderie di ghisa e per quelle di acciaio: queste ultime, tuttavia, compensano con un'ottima solidità; meno allarmante la situazione nelle fonderie di alluminio. I prossimi mesi, con tutta probabilità, si caratterizzeranno per un rallentamento dell'economia – le stime del PIL 2023 sono vicine allo zero – accompagnato ancora da inflazione, che risente dei costi elevati di materie prime ed energia. Uno scenario che porterà verosimilmente anche a un ulteriore incremento del costo del denaro, viste le manovre delle banche centrali indirizzate proprio a contenere l'inflazione. Di conseguenza, vedo possibile un aumento del rischio sia operativo sia finanziario, soprattutto per le aziende più indebitate. L'unica arma a disposizione delle imprese, in un contesto di questo tipo, è fare tutto il possibile per difendere la redditività che tende a contrarsi, anche grazie a investimenti in digitalizzazione e innovazione, che permettano l'incremento del valore aggiunto. Gli investimenti, però, sortiranno effetti trascurabili in assenza di

politiche governative a sostegno del settore metallurgico, per il quale manca un piano strategico. Infine, pare necessario riflettere da una parte su interventi di riorganizzazione, funzionali anche alla maggiore flessibilità operativa per rendere le aziende capaci di reagire tempestivamente e, dall'altra, su nuove forme di collaborazione».

LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE: COME GESTIRE EFFICACEMENTE IL CAPITALE UMANO DELLE IMPRESE

Un altro tema di grande attualità per il settore delle fonderie è quello della sostenibilità sociale e della difesa e valorizzazione del capitale umano delle imprese. Rispetto al recente passato, caratterizzato sì dall'ormai storico mismatch fra domanda e offerta di lavoro (con conseguenti forti difficoltà a trovare personale in linea con le esigenze delle imprese) ma anche da un basso tasso di turnover, oggi la situazione si è fatta ancora più complicata. Oltre alle figure tecniche più specializzate, che continuano a essere di difficile reperibilità, anche le maestranze sono diventate sempre più introvabili. Senza contare



che un mercato del lavoro sempre più fluido sta portando a un rapido aumento del tasso di turnover anche in settori – come quello della fonderia appunto – tradizionalmente poco toccati dal fenomeno, e che patiscono, fra l'altro, la crescente domanda di manodopera che si registra in settori in grande espansione, come ad esempio l'edilizia, fortemente incentivata dalle agevolazioni fiscali introdotte negli ultimi anni.

Di come gestire efficacemente le risorse umane, trattenerle in azienda, migliorare l'attrattività del settore e far crescere le competenze ha parlato Maria Raffaella Caprioglio, presidente di Umana S.p.a.: «Oggi trovare personale in linea con le esigenze delle imprese è sempre più difficile, per una serie di motivi. Innanzitutto, c'è un grosso problema demografico. Secondo l'Istat, dal 2008 al 2021 le nascite sono diminuite del 31%. E nei prossimi cinque anni ci saranno 726.000 studenti, e quindi futuri lavoratori, in meno. Un altro aspetto chiave è che le aziende, soprattutto negli ultimi anni con la trasformazione digitale, hanno alzato molto l'asticella, anche per mansioni che una volta non richiedevano particolari competenze e in particolare riguardo alle soft skill.

L'ultima edizione del monitor sul lavoro che realizziamo annualmente con Federmeccanica, ha evidenziato che tutte le capacità più richieste dalle aziende metalmeccaniche sono proprio soft skill: capacità di svolgere più funzioni, proattività, flessibilità mentale e creatività, capacità di saper fare lavori diversi, competenze relazionali. Anche dal lato dei lavoratori, peraltro, il panorama è molto cambiato. Chi cerca lavoro oggi cerca aziende in linea con i propri valori e che possano permettere loro di sviluppare il percorso di crescita che hanno in mente. Senza considerare il tema dell'equilibrio vita-lavoro, che ha assunto sempre più centralità nelle scelte delle persone. Che fare, quindi, per essere più attrattivi? Sicuramente bisogna lavorare molto con l'employer branding, aziendale ma anche di categoria. Bisogna raccontare cosa si fa in azienda, avere testimonial interni che descrivono la vita aziendale... Farsi conoscere, insomma, e far conoscere come è gestita l'azienda diventa sempre più fondamentale. Altrettanto importante è l'employee branding, ossia riconoscere e valorizzare il ruolo dei dipendenti nella formazione della brand reputation.

Dimostrare attenzione per la crescita dei lavoratori, coinvolgerli, sviluppare forme di welfare aziendale, percorsi formativi, valorizzare i profili senior per formare quelli junior e viceversa permettere a questi ultimi di condividere con chi ha più esperienza le proprie competenze digitali: sono tutte buone pratiche che aiutano a ridurre l'assenteismo e ad attrarre nuovi lavoratori, in particolare quando si tratta di giovani neolaureati altamente qualificati e che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro».

LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE: LA CRISI ENERGETICA OSTACOLO SUL PERCORSO VERSO LA TRANSIZIONE GREEN

In chiusura di prima giornata, focus sulla sostenibilità ambientale che, in un contesto come quello attuale, non può che essere fortemente influenzata dalla crisi energetica in corso. Il presidente di Nomisma Energia, Davide Tabarelli, ha sottolineato il difficile percorso che attende l'Europa nei prossimi mesi e anni, e denunciato l'assenza di soluzioni davvero efficaci sui tavoli di discussione della politica: «La realtà è che siamo in un'economia di guerra, ma in Europa si discute

per lo più di soluzioni tampone, che forse possono migliorare la situazione, ma che non sono adatte a risolvere il problema. La politica ha impiegato troppo tempo per rendersi conto della crisi. Ora bisogna tornare ai fondamentali, che sono quelli che contano: i prezzi sono esplosi non per la speculazione, ma perché manca il 40% di offerta di un bene, il gas, che è essenziale, e che è impossibile sostituire con qualcos'altro in pochi mesi. Per questo la domanda di gas è rimasta sostenuta fino a tutto agosto nonostante i prezzi da capogiro. I dati di ottobre, però, mostrano un'inversione di tendenza: i consumi, in Italia, hanno fatto segnare una flessione del -15% rispetto allo stesso mese del 2021, con l'industria a -20%. Il motivo è presto detto: la recessione è in arrivo, e la domanda sta cedendo. Questo porterà con tutta probabilità, per lo meno finché non inizierà l'inverno, un calo dei prezzi. Nel frattempo, però, la produzione domestica di gas in Europa non cresce, con Olanda e Italia, per fare due esempi, che potrebbero fare molto di più, viste le risorse a loro disposizione. Questi sono gli argomenti di cui si dovrebbe occupare maggiormente la politica europea e nazionale: i





fondamentali, gli unici davvero in grado di far scendere stabilmente i prezzi delle nostre bollette. È giusto provare a colpire la speculazione, ma non è solo dando la colpa agli speculatori che risolviamo il problema dell'enorme quantità di gas che manca all'Europa».

COME GUIDARE LE IMPRESE CON L'INFLAZIONE ALTA E NELL'EPOCA DELL'INCERTEZZA?

Venerdì 14 ottobre, in occasione della seconda giornata congressuale, l'attenzione si è spostata sulla gestione delle imprese in periodi caratterizzati da alta incertezza e forte inflazione come quello attuale.

Ad aprire i lavori, in collegamento da remoto, è stato Franco Cesaro, consulente, formatore, docente all'Università degli Studi di Milano e specializzato, con la sua società di consulenza Cesaro & Associati, nell'assistere le imprese famigliari nella gestione del cambiamento e dello sviluppo delle relazioni fra generazioni. Nel corso del suo intervento, Cesaro si è focalizzato su come preservare e trasmettere il patrimonio imprenditoriale di imprese e famiglie in tempi di alta inflazione e in periodi percepiti come

pericolosi. *«Il contesto in cui ci muoviamo oggi è quindi molto diverso da quello del recente passato e impone cambiamenti anche nella gestione dell'impresa, senza contare il fatto che può portare allo sviluppo di dinamiche difficili da gestire, in particolar modo per le imprese di natura famigliare. Affrontare situazioni critiche è parte del rischio d'impresa, che è connesso al fare impresa stesso. Ma le reazioni delle persone e degli imprenditori di fronte alle criticità sono spesso molto diverse: c'è chi scappa, chi rimane, chi si paralizza e non riesce più a prendere decisioni... E quando nell'impresa famigliare, come molto spesso accade, diverse generazioni stanno insieme sul ponte di comando, il rischio di paralisi è ancora più elevato, dato che nella guida aziendale convivono esigenze, mentalità e visioni strategiche del mercato e dell'organizzazione interna anche molto diverse. Nell'incertezza, bisogna cercare di dotarsi di strumenti che permettano di aiutare a controllare quello che sta succedendo, ma non ci sono soluzioni preconfezionate che permettono di risolvere i conflitti generazionali e garantire a priori la tenuta dell'impresa. A livello globale, due terzi*



delle imprese famigliari non arriva alla seconda generazione, e solo il 9% alla terza. Quel che è certo è che, ciclicamente, si devono affrontare delle crisi di domanda e offerta. E quando questo accade, la competizione normale si trasforma in conflitto per la sopravvivenza. A quel punto,

siccome la condizione è cambiata, è necessario sviluppare il pensiero strategico per adattarsi al cambiamento. Fondamentali sono velocità di reazione e innovazione. Chi meglio riesce a gestirle nel proprio ambito di riferimento sopravvive, viene copiato dagli altri e si apre così





un nuovo ciclo. Che fare, dunque, in un momento come questo? Investire, osare o essere prudenti? Serve esercitare il fragile equilibrio fra i due poli, evitando di lasciarsi trasportare dal "qui e ora" e investendo piuttosto in nuove idee, ma anche in modi diversi di fare impresa. Pensiamo alle

startup: per far sì che una nuova generazione che entra in azienda possa ottenere credibilità potrebbe valere la pena di creare una startup all'interno del gruppo familiare. Un altro aspetto su cui lavorare, poi, è quello delle relazioni: i momenti di crisi sono momenti di alleanze. Ecco



allora che i giovani di aziende diverse possono dialogare fra loro in una prospettiva di collaborazione meno influenzata da eventuali conflittualità che ci potevano essere in passato, e dare così forza ai principi di dialogo, cooperazione e condivisione fondamentali per superare periodi complicati».

Di complessità e incertezza, e di come queste condizionino la gestione dell'impresa, ha parlato anche Luciano Attolico, uno dei più noti esperti di Lean Thinking e High Impact Innovation, CEO e fondatore di Lenovys. Attolico ha registrato un breve seminario in esclusiva per i partecipanti al Congresso, incentrato sulle strategie manageriali che permettono di essere più veloci nell'adattarsi ai continui cambiamenti, essere capaci di trasformare i fallimenti in opportunità, saper prendere decisioni rapidamente, continuare a innovare con alto impatto e diventare degli sperimentatori nella vita e nel lavoro. «Negli ultimi mesi, la complessità e l'incertezza sono arrivate a livelli mai raggiunti prima e purtroppo ci siamo accorti di quanto sia arduo fare le "cose bene" ed essere efficienti. E di quanto possa essere

addirittura inutile di fronte a cambiamenti di contesto così imprevedibili. Quando tutto intorno a noi diventa indecifrabile, la nostra sfida verso l'eccellenza personale e aziendale è paragonabile a un viaggio a bordo di una nave in tempesta che rischia in ogni istante di naufragare. È in questi momenti che l'efficacia di quello che facciamo conta e pesa più dell'efficienza: essere efficaci oggi significa essere flessibili in ogni parte dell'azienda e adattarsi continuamente all'ambiente circostante. In questo contesto così radicalmente mutato le aziende che vogliono prosperare devono sempre più acquisire le caratteristiche di un organismo vivente e continuamente trasformarsi. Organizzazioni, processi e strumenti non devono essere fini a sé stessi, ma visti unicamente come ponti per raggiungere mete instabili. Più le mete variano nel tempo e nello spazio, più saremo costretti a smontare e rimontare i nostri ponti per collegare le condizioni attuali con quelle desiderate in ogni angolo della nostra azienda».





ATTI DEL 36° CONGRESSO NAZIONALE DI FONDERIA

PROGRAMMA

- [Programma evento](#)

VIDEO E SLIDE DEI RELATORI

Le fonderie italiane e la sfida della sostenibilità

- Fabio Zanardi
Presidente Assofond
[Video](#)

La sostenibilità economica come pilastro per il successo. Il sistema delle fonderie italiane

- Claudio Teodori
Università degli Studi di Brescia
[Slide](#) [Video](#)

Gestire efficacemente le risorse umane, trattenerle in azienda, migliorare l'attrattività del settore e far crescere le competenze

- Maria Raffaella Caprioglio
Umana S.p.a.
[Video](#)

Transizione ecologica, crisi energetica, prezzi. Quale politica?

- Davide Tabarelli
Nomisma Energia
[Slide](#) [Video](#)

Sviluppare pensieri strategici in situazioni incerte: mantenere la rotta in tempi di alta inflazione

- Franco Cesaro
Università degli Studi di Milano
[Slide](#) [Video](#)

Il management nell'epoca dell'incertezza

- Luciano Attolico
Lenovys
[Video](#)

RELAZIONI CON I MEDIA

- [Intervista a Fabio Zanardi](#)
- [Comunicato stampa](#)
- [Rassegna stampa integrale](#)

ALTRI DOCUMENTI

Rapporto di sostenibilità Assofond 2022

- [Clicca qui per scaricare la nuova edizione del rapporto](#)

Sponsor evento

- [Profilo aziendale degli sponsor](#)

Videografica Assofond: La fonderia italiana: sostenibile, circolare, competitiva

- [Video](#)
- [Istruzioni per utilizzo video e incorporazione in siti web](#)

Materiali grafici Assofond

Chiunque desiderasse ricevere in azienda uno o più dei materiali grafici realizzati da Assofond ([cliccare qui](#) per elenco) può farne richiesta all'associazione scrivendo a Cinzia Speroni (c.speroni@assofond.it)

Libro "Il management nell'epoca dell'incertezza" di Luciano Attolico

Chi non ha partecipato al Congresso può richiedere una copia gratuita del libro "Il management nell'epoca dell'incertezza" scrivendo una mail all'indirizzo info@lucianoattolico.it



GLI SPONSOR DEL 36° CONGRESSO NAZIONALE DI FONDERIA



MEDIA PARTNER: 
GREEN ECONOMY AGENCY