

# Rassegna del 26/03/2018

## LAVORO

26/03/2018	<b>Italia Oggi Sette</b>	Conquistare i leader del futuro	Hassan Robert	1
26/03/2018	<b>Messaggero</b>	Aumenti dimezzati protesta dei medici il tavolo è da rifare - «I soldi non bastano» Scontro governo-medici	Bassi Andrea	2
26/03/2018	<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	"Occidentali's Karma" in ufficio meno stress con la meditazione	Scalise Irene_Maria	4
26/03/2018	<b>Sole 24 Ore</b>	Addio curriculum, un algoritmo guida le selezioni del personale - Addio vecchio curriculum, l'algoritmo guida le selezioni	Barbieri Francesca	6
26/03/2018	<b>Sole 24 Ore</b>	I nuovi voucher al palo: in otto mesi utilizzati solo da 17mila famiglie - Imprese e famiglie, i nuovi voucher per 65mila lavoratori	Barbieri Francesca	8
26/03/2018	<b>Sole 24 Ore</b>	Steward allo stadio, tetto a 5mila euro ma il pasticcio resta	Falasca Giampiero	10
26/03/2018	<b>Sole 24 Ore - Norme e Tributi</b>	Licenziamenti disciplinari senza reintegra se tardivi	Colombo Daniele	11
26/03/2018	<b>Sole 24 Ore - Norme e Tributi</b>	Rimedio economico per le tutele crescenti	...	13

## FORMAZIONE

26/03/2018	<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	«L'Italia tech è avanti e può dare lavoro Scuola e imprese si parlino» - Campioni d'impresa puntate sui giovani	Colao Vittorio	14
26/03/2018	<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	L'investimento n.1? Sulla formazione (junior e non solo)	Zanini Maria_Elena	17

## WELFARE E PREVIDENZA

26/03/2018	<b>Corriere della Sera</b>	Il profitto della felicità	Roddolo Enrica	20
26/03/2018	<b>Giornale</b>	Arriva il diktat della Bce «Aumentate ancora l'età della pensione»	Signorini Antonio	24
26/03/2018	<b>Giornale</b>	Ma con Rita si può anticipare il ritiro di 10 anni	AnS	26
26/03/2018	<b>Giorno-Carlino-Nazione Economia&amp;Lavoro</b>	Bonus bebé, la beffa Vale solo un anno per chi è nato nel 2018	Marin Claudia	27
26/03/2018	<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	Brexit e populismi la svolta sociale della Ue	Corti Francesco - Vesan Patrik	29
26/03/2018	<b>Repubblica</b>	Pensioni, emergenza spesa L'Europa chiederà una stretta	Conte Valentina	30
26/03/2018	<b>Stampa Tuttosoldi</b>	Ape aziendale, la versione 2.0 del prestito volontario	Benelli Bruno	33

## ECONOMIA

26/03/2018	<b>Sole 24 Ore</b>	Il rischio dei rincari Iva su Centro-Nord e single - Così il rischio Iva sulla spesa delle famiglie	Dell'Oste Cristiano - Parente Giovanni	34
------------	--------------------	---	--	----

## COMMENTI ED EDITORIALI

26/03/2018	<b>Sole 24 Ore</b>	L'editoriale - L'imposta che scotta esige un restyling - L'imposta che scotta ora esige un restyling	Padula Salvatore	38
------------	--------------------	--	------------------	----

*Nelle grandi aziende si fa strada una nuova figura alle dipendenze delle risorse umane*

# Conquistare i leader del futuro

## La selezione passa attraverso la talent acquisition

### Le retribuzioni

Ruolo	Anni di esperienza/retribuzione lorda annua
Responsabile sviluppo delle carriere	3-8 anni 40-60 mila euro
	8-12 anni 70-100 mila euro
	Più di 12 anni 100-130 mila euro

Pagina a cura  
DI **ROBERT HASSAN**

**E** alle dirette dipendenze del direttore delle risorse umane. Lavora in collaborazione con le varie direzioni per definire e dar vita a una politica delle risorse umane efficace: la figura che sviluppa le carriere dei dipendenti, in particolare dei talenti, è un profilo presente solo nelle grandi aziende. È un ruolo che definisce e attua la comunicazione interna ed esterna e la politica di reclutamento. Delinea inoltre la politica di formazione, definisce la prospettiva e sviluppo delle professioni e delle competenze. Valuta le prestazioni, compensazioni & benefit, incentiva i rapporti collettivi di lavoro, promuove i progetti che contribuiscono al buon risultato del reparto risorse umane. In un gruppo, il suo ruolo è più vicino all'orientamento, mentre all'interno di un'azienda o di una filiale ha anche una funzione operativa. Svolge dunque un ruolo specifico nella flessibilità del capitale umano, soprattutto tramite la mobilità interna. Deve possedere generalmente una comprovata esperienza di quattro anni nella medesima funzione, formazione in discipline umanistiche o economiche. La sua funzione ne con le finire presenta spesso una dimensione internazionale. Numerosi

strumenti si sono sviluppati o affinati negli ultimi dieci anni per fornire sostegno a questi professionisti: definizione delle posizioni, valutazione delle competenze e delle performance. Il suo guadagno dipende ovviamente dall'organico da gestire, dal proprio perimetro di intervento, così come dal fatturato realizzato dalla società. Si può inoltre aggiungere una quota variabile fino al 30% dello stipendio fisso e un'auto aziendale a disposizione. La sua retribuzione lorda annua dopo 8-12 anni di esperienza mediamente è di circa 70 mila/100 mila euro, oltre i 12 anni è tra i 100 mila e 130 mila euro.

Buone opportunità di lavoro dunque per i manager che gestiscono i talenti in azienda. Per poter rimanere competitivi sul mercato, le aziende oggi devono poter contare sui cosiddetti «talenti», su risorse in grado di portare un reale valore aggiunto in azienda capitalizzando il proprio bagaglio di conoscenze, esperienze e competenze. Una strategia di talent acquisition ha essenzialmente l'obiettivo di trovare specialisti, leader e futuri dirigenti dell'azienda e tende a focalizzarsi su una pianificazione di lungo termine delle risorse umane per trovare candidati idonei a ricoprire posizioni con un skillset molto specifico. La necessità di una pianificazione di lungo termine deriva da un dato di fatto: per coprire posizioni speciali-

stiche o di leadership spesso è necessario molto tempo. Mediamente almeno tre mesi, ma per alcune posizioni in settori altamente tecnologici spesso il tempo necessario è generalmente superiore ai sei mesi. Mentre il normale recruiting si caratterizza per un approccio più incisivo, volto a coprire una posizione vacante nel minor tempo possibile; la talent acquisition richiede invece un approccio più riflessivo. L'attività di recruiting richiede un grandissimo sforzo per un tempo limitato, di conseguenza i tempi ed i costi del processo di reclutamento tendono a essere notevoli. Per contenere i costi alcune aziende tentano di diminuire i tempi del processo di recruiting, ma nella maggior parte dei casi questo equivale a compromettere la qualità delle candidature. In alcuni mercati di nicchia fortemente competitivi non si può prescindere da una strategia di talent acquisition, come ad esempio nella grande distribuzione. Questo è un settore in cui la lotta per accaparrarsi i migliori talenti è piuttosto forte.



## Contratti pubblici Aumenti dimezzati protesta dei medici il tavolo è da rifare

Andrea Bassi

**S**ono gli ultimi statali ad essere rimasti senza gli aumenti contrattuali. Per medici, presidi e dirigenti pubblici, quasi 160 mila persone, il rinnovo del contratto di lavoro non è ancora alle viste. All'Aran,

l'agenzia che tratta a nome del governo con i sindacati, le vere trattative non sono ancora partite. Anzi. Uno dei tavoli, il più delicato, quello dei medici, è saltato quasi subito. I sindacati: noi penalizzati, aumenti calcolati solo su parte dello stipendio.

A pag. 13

# Contratti pubblici «I soldi non bastano» Scontro governo-medici

► I sindacati: noi penalizzati, aumenti calcolati solo su parte dello stipendio ► È stallo sui rinnovi di 110 mila dottori e di altri 50 mila dirigenti di tutta la Pa

**TRA I MANAGER CRESCE LA PREOCCUPAZIONE DI POSSIBILI TAGLI DAL NUOVO ESECUTIVO NIENTE DI FATTO ANCHE PER I PRESIDI**

ROMA Sono gli ultimi statali ad essere rimasti senza gli aumenti contrattuali. Per medici, presidi e dirigenti pubblici, quasi 160 mila persone, il rinnovo del contratto di lavoro non è ancora alle viste. All'Aran, l'agenzia che tratta a nome del governo con i sindacati, le vere trattative non sono ancora partite. Anzi. Uno dei tavoli, il più delicato, quello dei medici, è saltato quasi subito. «Il motivo», spiega Costantino Troise, segretario nazionale Anao-Assomed, «è che il livello delle risorse stanziato dal governo è assolutamente insufficiente a recuperare otto anni di blocco». Qual è il punto lamentato dai medici? Tutti gli statali hanno avuto un aumento del 3,48%. Formalmente anche ai 110 mila medici è stato assicurato lo stesso

trattamento. Solo che la percentuale non si applica su tutta la retribuzione, ma dal calcolo viene tenuta fuori l'indennità di esclusività del rapporto. Una voce che ricompensa i dottori della rinuncia a praticare la libera professione. «Tenendola fuori dal calcolo il vero aumento», spiega Troise, «sarebbe per i medici inferiore al 3%, meno di quanto dato a tutti gli altri dipendenti della pubblica amministrazione». Su questo punto il tavolo politico con l'Aran si è rotto, anche se il confronto prosegue in sede tecnica.

### GLI ATTI DI INDIRIZZO

Anche il tavolo dei dirigenti delle amministrazioni centrali languisce. A febbraio il governo ha dato il suo atto di indirizzo all'Aran, garantendo un aumento del 3,48%. In media fanno 120 euro in più in busta paga. Solo che da allora non ci sono più stati incontri. «L'Aran», dice Barbara Casagrande segretario generale dell'Unadis, «ci ha assicurato che il confronto ripartirà dopo Pasqua». Il dubbio è che, mentre

i contratti del personale non dirigente sono stati tutti approvati prima delle elezioni, i dirigenti sono rimasti in mezzo al guado. La domanda, insomma, è se un nuovo governo possa cambiare gli indirizzi. «Non credo», prosegue Casagrande, «le risorse sono già stanziato e certificate dalla Ragioneria». Probabile che sia così. Anche se qualche giorno fa, l'ex commissario alla spending review, Carlo Cottarelli, citatissimo sia dal Movimento Cinque Stelle che dal centrodestra, in un'intervista a Radio Radicale ha fatto una sorta di elenco di voci sulle quali potrebbe essere utile calare le forbici per evitare il prossimo aumento dell'Iva, e tra queste ha citato anche le retribu-



zioni dei dirigenti della pubblica amministrazione. Ai tempi in cui si occupava per il governo Letta di tagliare gli sprechi, Cottarelli aveva indicato in 500 milioni di euro i possibili tagli alle retribuzioni dei dirigenti pubblici, armonizzando i loro stipendi a quelli medi degli altri Paesi. Ma per ora quella dell'ex commissario è solo un'opinione come le altre. Intanto, però, per completare il quadro dei tavoli del rinnovo dei contratti della dirigenza, mancano ancora due atti di indirizzo del governo: quello della scuola, che riguarda i presidi, e quello degli enti locali per i loro manager.

**Andrea Bassi**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Quanti sono i dirigenti della P.A.

TOTALE	158.200
di cui	
▶ Servizio sanitario nazionale (non medici)	18.543
▶ Servizio sanitario nazionale (medici)	110.850
▶ Regioni e autonomie locali	9.418
▶ Ministeri	2.946
▶ Agenzie fiscali	516
▶ Presidenza del Consiglio dei ministri	270
▶ Scuola	7.452
▶ Corpi di polizia	2.158
▶ Forze armate	2.890

Fonte: Aran, anno 2015

centimetri



**Marianna Madia, ministro della Pubblica amministrazione**

# “Occidentali’s Karma” in ufficio meno stress con la meditazione

**SEMPRE PIÙ LEADER AZIENDALI PROPONGONO A DIRIGENTI E DIPENDENTI UNA FORMAZIONE CHE AIUTI A SVILUPPARE LA “CONSAPEVOLEZZA”: L’OBIETTIVO, NON TRASCURABILE, È QUELLO DI MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA**

**Irene Maria Scalise**

**Roma**

Il primo week end di marzo si sono radunati a Roma, per un mini corso di meditazione *vipassana*, partecipanti accorsi da tutta Italia. Recentemente ha aperto a Parigi il primo “bar a méditation”. In entrambi i casi il pubblico è più che eterogeneo. Cosa avranno mai in comune avvocati, professori, insegnanti di yoga, fricchettoni e manager? L’obiettivo, non trascurabile, di migliorare la propria qualità della vita. Tra i tanti che ormai praticano discipline zen ci sono, sempre più spesso, professionisti in carriera e *workaholics* sull’orlo di una crisi nervi. Al tema di un’esistenza più spirituale, anche dietro la scrivania, è dedicato un recente editoriale dell’Observer. Sul periodico britannico Laurie Cameron, membro del Leadership Institute di Google e autrice del libro *The Mindful Day: Practical Ways to Find Focus, Calm, and Joy From Morning to Evening*, affronta il tema della “consapevolezza”. In soldoni di quella pratica che serve per allenare la mente a concentrarsi e ad essere presente nel momento che si sta vivendo. In vacanza, in famiglia ma soprattutto in ufficio.

I guru della meditazione aiutano a focalizzarsi sul presente. La ricercatrice recita il pensiero di James Baraz che in America insegna meditazione dal 1978: “La consapevolezza aiuta a concentrarsi sul “qui e ora” osservando i propri sentimenti e pensieri senza giudicarli ma, soprattutto, ad essere consapevoli di ciò che accade senza desiderare che sia diverso”. Il Baraz pensiero, e quello di altri guru, è stato per anni lontanissimo dal mondo del business. Ultimamente, invece, sempre

più leader aziendali propongono una formazione che aiuta a sviluppare la consapevolezza. E così da Wall Street alla Silicon Valley è improvvisamente Occidentali’s Karma. Qualche esempio? Jack Dorsey, fondatore di Twitter e Square, organizza regolarmente ritiri di meditazione buddista. Ma anche i leader di Google e Target offrono una formazione che punta alla consapevolezza dei dipendenti. Per l’esattezza Google sdogana ogni anno una decina di training diversi su temi zen. Il corso di mindfulness più popolare, Cerca dentro te stesso (lanciato dal 2007) ha richiamato migliaia di alunni. Nell’azienda di Mountain View ritengono che questi programmi sviluppino quell’intelligenza emotiva che aiuta le persone a capire meglio le motivazioni dei comportamenti dei colleghi. Non solo. Aumentano la capacità di recupero dello stress e migliorano l’attenzione mentale. Risultato? I partecipanti al programma Cerca dentro te stesso sono più calmi, più pazienti e più capaci di ascoltare. E anche capaci di gestire lo stress e disinnescare le emozioni incontrollate.

La multinazionale Aetna, già nel 2010, aveva sviluppato e lanciato due programmi di consapevolezza: Viniyoga Stress Reduction and Mindfulness at Work, in collaborazione con Duke University, Mindful e l’American Viniyoga Institute. Gli obiettivi? Ridurre lo stress e migliorare le reazioni alle eventuali tensioni. Aetna ha apprezzato così tanto quei risultati che ancora oggi offre programmi di consapevolezza ai propri clienti. Tutti i partecipanti hanno mostrato un miglioramento dei livelli di stress percepito e soprattutto, misurando la frequenza cardiaca, i loro corpi hanno dimostrato di essere maggiormente in grado di gestire lo stress.

Anche la General Mills, da 12 anni, offre sessioni di mindfulness ai dipendenti. Gli appuntamenti sono mirati a migliorare la concentrazione, la chiarezza e la creatività. Di più. L’azienda offre sessioni settimanali di meditazione e lezioni di yoga e ha una sala di meditazione dedica-

ta in ogni edificio nel suo campus. Infine Intel ha iniziato a proporre un programma di consapevolezza Awake @ Intel nel 2012. In media i partecipanti riportano una diminuzione di due punti (su una scala da 1 a 10) nello stress, un aumento di tre punti della felicità e del benessere complessivi e un aumento di due punti di nuove idee, intuizioni, chiarezza mentale, creatività, capacità di concentrazione, qualità delle relazioni sul lavoro e livello di impegno in riunioni e sforzi di squadra.

Ma se l’azienda per cui si lavora non ha una gran sensibilità e non propone iniziative al proprio interno non c’è da scoraggiarsi. In tutto il mondo (anche in Italia) ci sono più di 160 centri di meditazione *vipassana*. Ogni centro propone un programma di 10 giorni dove l’ospitalità è completamente gratuita (se si ha la capacità di restare muti per 10 giorni). Per chi (la maggior parte) pensa di non avere tanto tempo è da un anno arrivata in Italia la app Medita ora ideata da Rohan Gunatillake, nominato da Wired fra le 50 persone che cambieranno il nostro futuro e già inventore della app Buddhify. Un “caso” che ha già superato i 50 milioni di minuti meditati. “La ragione principale per cui le persone interessate alla meditazione finiscono per non praticarla è perché pensano di non avere tempo libero - spiega Rohan - l’applicazione contiene meditazioni guidate da ascoltare in viaggio, al lavoro, al risveglio o camminando per la città”.

Nell’articolo dell’Observer Cameron spiega come la consapevolezza si possa imparare: “Abbiamo scoperto che essere presenti, concentrati e compassionevoli non è qualcosa con cui si nasce o no. Queste sono abilità che possono essere rafforzate e ampliate. E’ possibile modificare i propri schemi mentali predefiniti attraverso la pratica ripetuta, un concetto chiamato neuroplasticità. La ripetizione dell’allenamento mentale riconduce efficacemente il cervello con nuovi percorsi neurali che spingono a rispondere a situazioni in modo più abili rispetto alla reazione automatica per abitudine.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Nel grafico qui sopra, le cause più comuni di stress da lavoro



1

**James Baraz** (1), insegna meditazione in Usa dal 1978;



2

**Jack Dorsey** (2), fondatore di Twitter;



3

**Rohan Gunatillake** (3), nominato da Wired fra le 50 persone che cambieranno il futuro

**BUSINESS E TECNOLOGIA**

# Addio curriculum, un algoritmo guida le selezioni del personale

Francesca Barbieri ▶ pagina 12

## Addio vecchio curriculum, l'algoritmo guida le selezioni

### L'IA muove i primi passi negli uffici del personale

#### Soluzioni su misura. Tra i punti di forza dei nuovi software c'è la capacità di adattarsi e rispondere agli obiettivi aziendali

PAGINA A CURA DI  
**Francesca Barbieri**

■ Riccardo, ingegnere meccanico di 25 anni, è uno dei dieci talenti selezionati per partecipare in Italia al programma di Unilever per futuri leader. Una corsa a ostacoli - alla quale nel mondo si presentano ogni anno in 250 mila per 800 posti - vinta anche grazie al successo nelle prove messe a punto da un algoritmo.

Sì, perché la multinazionale del largo consumo fa parte del club, che si sta pian piano allargando anche in Italia, di chi ha aperto all'intelligenza artificiale le porte dei propri uffici del personale.

Come funziona? «Velocissima è l'application online - racconta Riccardo -, che si può fare senza dover inserire il curriculum. E dopo si affrontano 12 brevi giochi, che puntano a testare i tratti cognitivi, emozionali e sociali. Al termine di questa fase, che dura circa mezz'ora, ho ricevuto subito un feedback». Segue l'intervista video in cui il candidato, in qualsiasi momento della giornata e da qualsiasi luogo, si misura con sfide legate al business dell'azienda a livello globale: 3 brevi scenari seguiti da un business case. «È stato impegnativo, ma anche stimolante - dice Riccardo - e sono riuscito a esprimere le mie potenzialità senza troppo stress». Sarà perché i selezionatori in carne ed ossa sono entrati

in gioco solo dopo, per la valutazione finale?

L'intelligenza artificiale, insomma, è uno dei grandi motori dell'evoluzione che sta trasformando il settore delle risorse umane a livello globale. Ci sono già svariati software che permettono di rendere più semplici, veloci ed efficaci le ricerche di personale. E il curriculum tradizionale non è più la prima richiesta, bastano solo dati di contatto sufficienti per coinvolgere il candidato. «L'Italia sta crescendo, anche se più lentamente rispetto agli altri paesi - spiega Elena Panzera, senior human resources director Emea south della multinazionale di software Sas - con un'accelerata negli ultimi due anni. Sul fronte della selezione sono molti gli algoritmi che possono ridurre incredibilmente i tempi di screening dei curricula nelle grandi aziende e che riescono ad analizzare le performance future dei candidati, utilizzando un range di 20-25 variabili. Certo - aggiunge Panzera - nelle imprese sotto i 500 dipendenti i sistemi complessi di intelligenza artificiale non sono indispensabili».

Una recente ricerca di LinkedIn (Global recruiting trends) su 9 mila professionisti e manager in ambito Hr evidenzia che uno dei maggiori vantaggi è il risparmio di tempo (per il 67% del campione) e di risorse eco-

nomiche (per il 30%). Inoltre, per una percentuale significativa (il 31%) l'intelligenza artificiale permette una migliore efficienza del processo di selezione, in quanto consente la ricerca di profili più vicini al miglior candidato.

La forza di questi algoritmi, secondo gli addetti ai lavori, sta nel fatto che si possono personalizzare e plasmare sull'identikit e la mission di ciascuna azienda. Anche se la parola finale, a detta di tutti, deve restare ai selezionatori in carne ed ossa. «La componente decisiva che determina o meno un'assunzione - evidenzia Isabella Covili Faggioli, presidente Aidp (l'Associazione dei direttori del personale) - sono le cosiddette soft skills, come lo spirito di sacrificio, la capacità di lavorare in gruppo, l'entusiasmo. Su questi aspetti decisivi l'intelligenza artificiale non potrà sostituire la sensibilità umana nella valutazione di elementi fondamentali della ricerca del miglior profilo. Vedo quindi



un'utilità degli algoritmi soprattutto negli aspetti ripetitivi e meno strategici della selezione, mentre il fatto principale, ossia la decisione finale rispetto all'assunzione, rimane comunque una scelta umana».

Sulla stessa lunghezza d'onda anche le società specializzate nella selezione del personale. «Il recruiting è un servizio professionale che si basa fortemente sulle relazioni costruite nel tempo - conclude Tomaso Mainini, managing director di Page-Group -. Fino a quando non verrà ideata una tecnologia in grado di cambiare e di adattarsi a seconda di ciò che accade, o di interagire empaticamente con l'essere umano, la professione del recruiter avrà senso di esistere».

 @EffeBarbieri

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## La valutazione dei manager

I vantaggi dell'intelligenza artificiale secondo un campione di 9 mila direttori delle risorse umane di tutto il mondo (possibili risposte multiple)

I benefici		Dove è più utile	
Risparmio di tempo	67%	Trovare candidati	58%
Esclude i pregiudizi umani	43%	Selezionare candidati	56%
Individua i "migliori"	31%	Classificare i candidati	42%
Risparmio di denaro	30%	Fidelizzare i candidati	24%

Fonte: LinkedIn

**Non solo selezione.** Le applicazioni per ridurre i tempi e aumentare l'efficienza

# Così i robot aiutano anche a fare carriera

■ Onboarding, chatbot, formazione, percorsi di carriera: l'intelligenza artificiale si può applicare non solo alla fase di recruiting del personale, ma anche a molti altri aspetti che riguardano la gestione delle risorse umane. «Diversi studi - spiega Stefano Denicolai, docente di innovation management all'università di Pavia - evidenziano che molti candidati una volta superata la selezione si sentono "abbandonati" a se stessi. Ci sono applicazioni che permettono invece di gestire al meglio questa fase di onboarding, aiutando le persone ad ambientarsi». Che dire poi delle chatbot, i programmi che simulano una conversazione tra robot e persone, sempre più utilizzati ad esempio per fissare le riunioni e programmare le ferie?

«Software che si occupano di operazioni relativamente semplici e liberano così del tempo per compiti più impegnativi, tutto a vantaggio dell'efficienza» aggiunge Denicolai. C'è poi l'algoritmo che elabora i corsi di formazione su misura per il dipendente e quello che individua il candidato più adatto per un avanzamento di carriera.

«La macchina aiuta, senza sostituire l'uomo - sottolinea Denicolai -: ci aspetta una rivolu-

### PER CHI CERCA LAVORO

Arrivano nuove «app» che permettono di consultare e selezionare offerte direttamente dai dispositivi mobili

zione più culturale che tecnologica, in cui è fondamentale per molte categorie di lavoratori riuscire a farsi guidare dai dati, sviluppare una cultura della sperimentazione, imparare a dialogare con le macchine».

Anche perché chi cerca lavoro dovrà fare i conti sempre più spesso con selezionatori virtuali. E, ribaltando la prospettiva, potrà avere vantaggi se saprà padroneggiare le informazioni "infinite" e complesse sulle aziende sparse nella Rete, ricercando opportunità di lavoro in linea con le proprie aspettative, anche utilizzando semplicemente lo smartphone, collegandosi "on the go" con le imprese.

«Abbiamo registrato che oltre il 60% delle candidature agli annunci online - spiega Giulio Zani,

product manager di Monster.it - arriva da un dispositivo mobile. Per questo abbiamo messo a punto una app che senza necessità di allegare un curriculum, permette di rintracciare in tempi rapidi le offerte di lavoro più interessanti». E visto che si tratta di un sistema "intelligente", più si va avanti nel fornire informazioni più si selezionano proposte aderenti al proprio profilo. «I primi risultati ci dicono che da apple candidature sono triplicate e le offerte visualizzate sono aumentate di sei volte rispetto al sito web».

<http://stream24.ilssole24ore.com/video/24ore-tv/millennials>

La video intervista a Giulio Zani di Monster.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Tempo prezioso.** È la quota di selezionatori e direttori delle risorse umane per i quali l'intelligenza artificiale aiuta a risparmiare tempo nella selezione dei candidati

# 67%

**LAVORO****I nuovi voucher al palo:  
in otto mesi utilizzati  
solo da 17mila famiglie**

Francesca Barbieri e Giampiero Falasca ▶ pagina 4

**Imprese e famiglie,  
i nuovi voucher  
per 65mila lavoratori****Bilancio di otto mesi: il freno di vincoli e burocrazia****La stretta****Obbligo di registrarsi sul sito Inps e adempimenti burocratici frenano la partenza****Gli effetti****In un anno crescono job on call (+120mila) e contratti di somministrazione (+59mila)****Francesca Barbieri**

■ Poco meno di 17mila famiglie, 42mila imprese e 65mila lavoratori registrati alla piattaforma informatica dell'Inps. È questo il bilancio dei "nuovi" voucher per il lavoro occasionale a otto mesi dal via del sistema che ha mandato in soffitta il tagliando cartaceo e aperto un doppio binario per cittadini e aziende. La stretta è evidente rispetto al passato: i vecchi "tagliandi" abrogati un anno fa (il 17 marzo 2017), in 12 mesi erano arrivati a coinvolgere quasi 1,8 milioni di lavoratori. Dove sono finiti? Una parte può essere rintracciata tra gli assunti "a tempo determinato": crescono i contratti di somministrazione (59mila in più secondo l'Inps da gennaio 2017 a gennaio 2018) e ancor più quelli intermittenti (+120mila).

Tutto questo, però, non basta a scacciare il timore che una parte dei "vecchi voucheristi" si atornata al sommerso. E soprattutto appare evidente il flop del libretto famiglia: a gennaio i lavoratori pagati con questo strumento sono stati poco più di 3mila con un importo

mensile (lordo) di 200 euro. Considerando l'intero periodo tra luglio e marzo - secondo i dati forniti dall'Inps al Sole 24 Ore - si arriva a circa 6mila lavoratori occasionali impiegati dalle famiglie su un totale di 48mila effettivamente all'opera (il 75% di quelli registrati alla piattaforma web).

L'intento nobile di scongiurare gli abusi sembra aver prodotto un nuovo quadro di regole macchinoso soprattutto per le famiglie, con un labirinto di passaggi, che poco si conciliano con l'utilizzo "spiccio" che dovrebbe, invece, caratterizzare queste attività.

La famiglia e il lavoratore sono obbligati a seguire una procedura sul portale Inps che prevede una serie di passaggi: identificazione, registrazione, deposito della provvista, denuncia/comunicazione e consuntivazione. Per registrarsi è indispensabile il Pin Inps, o in alternativa le credenziali Spid o della Cartanazionale dei servizi.

In pratica, le famiglie devono aprire una specie di conto dove accumulare la "provvista" per pagare

le prestazioni occasionali.

Le somme versate però non sono immediatamente utilizzabili, ma servono una decina di giorni, e viene così meno la rapidità d'impiego dei voucher. Pensiamo a chi deve assumere in tempi brevi un lavoratore, ad esempio nel fine settimana: per procedere dovrebbe partire almeno dieci giorni prima con tutti gli adempimenti.

I versamenti finora effettuati superano i 44 milioni di euro, di questi appena 4,8 per il libretto famiglia. Dopo aver lavorato, il "collaboratore" deve accedere al sito, confermare di aver eseguito la prestazione, e attendere di essere pagato (non subito, ma il 15 del mese successivo alla prestazione), con accredito delle somme su conto corrente bancario/postale, libretto postale, carta di credito o tramite bonifico domiciliato che si può incassare in Posta. Rispetto ai vecchi voucher, insomma, che si potevano acquistare e riscuotere direttamente dal tabaccaio, procedura e tempi sono oggettivamente più complicati e lunghi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

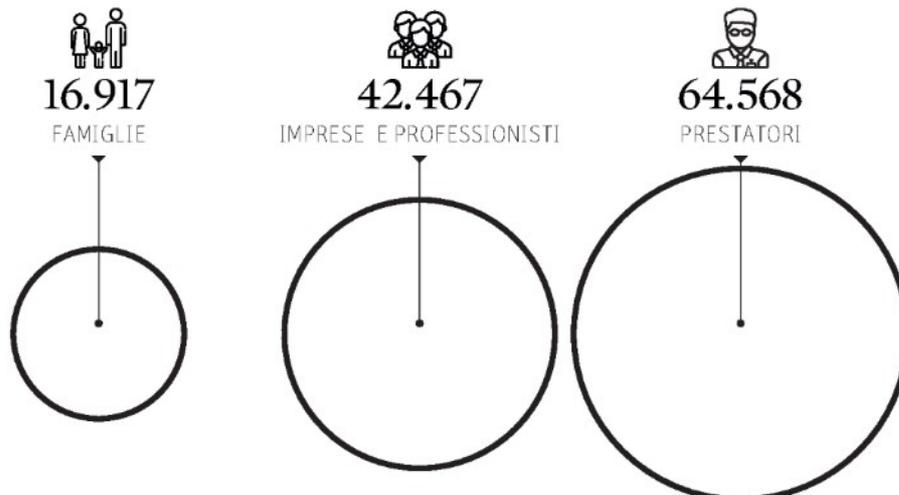
**65mila**  
LAVORATORI REGISTRATI  
ALLA PIATTAFORMA INPS



## Il consuntivo dei primi otto mesi

Libretto famiglia e contratto di prestazione occasionale. RegISTRAZIONI, versamenti e pagamenti dal 10 luglio 2017 al 5 marzo 2018

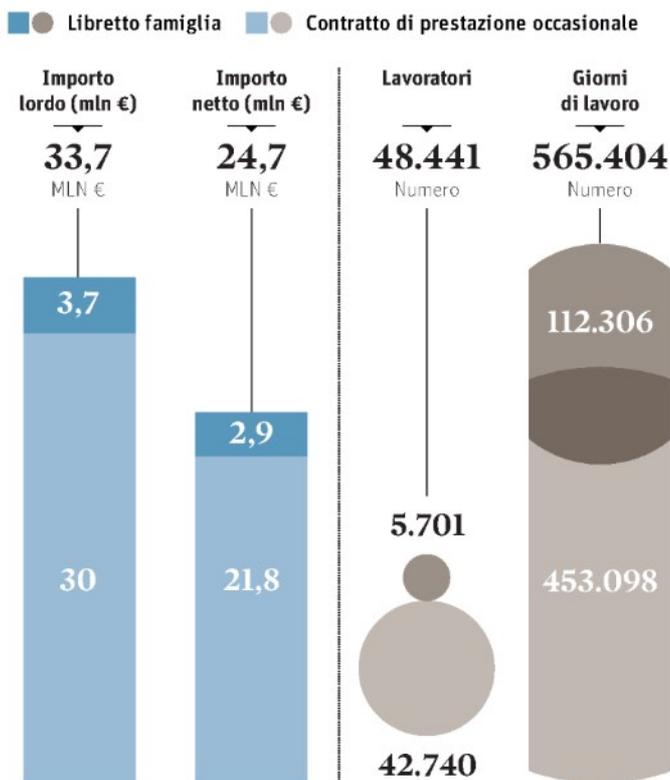
### LE REGISTRAZIONI



### VERSAMENTI



### LE ATTIVITÀ SVOLTE



Fonte: elaborazione Il Sole 24 Ore su dati Inps

**Libretto famiglia.** Le regole per le società di calcio

# Steward allo stadio, tetto a 5mila euro ma il pasticcio resta

di **Giampiero Falasca**

**I**l libretto di famiglia nasce dalle ceneri del lavoro accessorio come previsto dalla legge Biagi e si differenzia dal vecchio strumento non tanto per le misure anti elusione (che erano già forti) quanto per le regole e le procedure concrete che devono essere seguite per usare l'istituto.

Su entrambi questi aspetti, il passaggio dal vecchio al nuovo sistema ha prodotto un notevole carico di complessità e burocrazia, ingredienti tipici e ricorrenti del nostro diritto del lavoro.

La famiglia non può spendere, per prestazioni rese con il libretto, più di 5mila euro all'anno complessivi. Questa somma, però, non può essere destinata a un solo collaboratore, perché per ogni singola persona non si potranno spendere più di 2.500 euro. Alla famiglia non basta rispettare queste soglie, per essere in regola: il singolo lavoratore, infatti, nel corso dell'anno solare non deve percepire, dalle varie famiglie con cui collabora, un reddito complessivo superiore a 5mila euro.

Questo meccanismo risulta più complicato se a usare il libretto è una socie-

tà di calcio. La legge di Bilancio (legge 205/2017), per colmare la lacuna creata dopo l'abrogazione dei vecchi voucher, ha introdotto la possibilità di utilizzare il libretto famiglia per gli steward che collaborano la domenica all'organizzazione delle partite e alla gestione dell'ordine pubblico.

Per questi soggetti, il legislatore ha innalzato la soglia massima applicabile a livello individuale (ciascuno steward può ricevere, dal singolo committente, fino a 5.000 euro annui, il doppio della soglia ordinaria), ma si è "dimenticato" di precisare qual è la soglia di spesa complessiva per tutti i collaboratori usati nell'anno. In questo modo, sembra rimasta in vita la soglia generale di 5.000 euro: se così fosse, la norma consentirebbe alle singole società di usare pochissimi steward, che non basterebbero a coprire neanche una partita.

Questo dubbio, forse, si potrebbe superare con un interpello che fornisse un'interpretazione "sistematica" della normativa, chiarendo che - in coerenza con il vero intento del legislatore - il tetto di 5.000 euro non riguarda la totalità dei collaboratori: ma il pasticcio resta.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**LAVORO**  
**Licenziamenti disciplinari senza reintegrazione se tardivi**

Daniele Colombo ▶ pagina 30

**Contenzioso.** La linea della Cassazione: occorre sempre una contestazione ad hoc

# Licenziamenti disciplinari senza reintegrazione se tardivi

## Indennità fino a 24 mesi per gli assunti con articolo 18

PAGINA A CURA DI  
**Daniele Colombo**

■ Meno spazio per la reintegrazione. Il licenziamento per motivi soggettivi intimato a un lavoratore in regime di tutela reale (articolo 18 dello Statuto dei lavoratori) in seguito a una ingiustificata contestazione tardiva, comporta l'applicazione - come sanzione in caso di illegittimità del recesso - della tutela indennitaria: vale a dire, tra 12 e 24 mensilità di retribuzione globale di fatto (articolo 18, comma 5 della legge 300/1970). È quanto ha stabilito la Corte di cassazione nella sentenza 30985 del 27 dicembre 2017, pronunciata dalle Sezioni unite. Queste erano state chiamate a dirimere il contrasto giurisprudenziale sulle conseguenze sanzionatorie del vizio della tardività della contestazione disciplinare, che offre lo spunto per analizzare i vizi più ricorrenti nelle contestazioni disciplinari e le relative conseguenze sanzionatorie in caso di illegittimità del licenziamento.

### I due orientamenti

Secondo un primo orientamento, infatti, l'immediatezza della contestazione costituisce un elemento essenziale del licenziamento, la cui mancanza consente l'applicazione della tutela reintegratoria. In altri termini, dal momento in cui il fatto non è contestato idoneamente, lo stesso sarebbe insussistente in base all'articolo 18 della legge

300/1970, in quanto sul piano letterale la norma parla di insussistenza del «fatto contestato», cioè contestato regolarmente (si veda la sentenza della Cassazione, sezione lavoro, 2513 del 31 gennaio 2017).

Secondo un altro indirizzo, invece, si deve negare carattere sostanziale al vizio della contestazione tardiva. Quest'ultima sarebbe una mera violazione procedurale con applicazione, quindi, della tutela indennitaria ex articolo 18 della legge 300/1970, come modificato dalla legge 92/2012 (si veda la sentenza 23669 della Cassazione, sezione lavoro, del 23 novembre 2014).

### La linea delle Sezioni unite

Le Sezioni unite, invece, ritengono applicabile la tutela indennitaria prevista dall'articolo 18, comma 5, della legge 300/1970, con risoluzione del rapporto di lavoro e condanna al pagamento di un indennizzo compreso tra 12 e 24 mensilità di retribuzione. Infatti, la tardività non incide sulla sussistenza/insussistenza dell'inadempimento (o del fatto). Tuttavia, non costituisce nemmeno una violazione procedurale non essendo prevista, tra le altre cose, in via espressa dall'articolo 7 della legge 300/1970.

La tardività, proseguono i giudici, è comunque contraria ai principi di buona fede e correttezza (articoli 1175 e 1375 del Codice civile), che impongono al datore di lavoro di contesta-

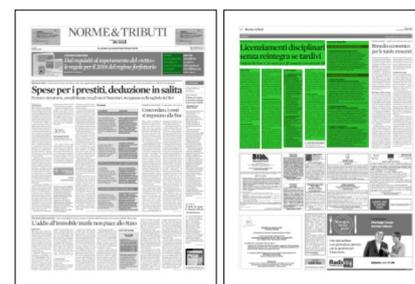
re immediatamente i fatti (ogli inadempimenti). La conseguenza è il fatto che la violazione del diritto di difesa del lavoratore comporterà la tutela indennitaria prevista dall'articolo 18, comma 5, della legge 300/1970.

Diversamente, qualora il contratto collettivo o la legge dovessero prevedere termini per la contestazione, la relativa violazione sarebbe attratta nell'alveo della violazione procedurale prevista dall'articolo 18, comma 6 (indennità da sei a 12 mensilità), in quanto violazione caratterizzata da contrarietà a una regola di carattere procedimentale.

### Addebito specifico

La contestazione disciplinare non deve essere generica: deve descrivere i fatti in maniera sufficientemente dettagliata, in modo da individuare nella sua materialità il fatto oggetto di infrazione. Diversamente, la contestazione deve considerarsi nulla.

Secondo l'orientamento prevalente, la genericità comporta insussistenza del fatto con ap-



plicazione del regime della reintegrazione (Tribunale di Milano, sentenza del 15 aprile 2015, giudice Dossi; Tribunale di Milano, 1° luglio 2016, giudice Colosimo; Cassazione, sentenza 9615 del 12 maggio 2015).

Allo stesso modo, l'assenza della contestazione ovvero l'adozione di una forma diversa da quella scritta comporta l'applicazione della reintegrazione (Cassazione, sezione lavoro, sentenza 25745 del 14 dicembre 2016).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Le pronunce dei giudici

### LA SPECIFICITÀ DELLA CONTESTAZIONE

#### LA FORMULAZIONE DEVE ESSERE CHIARA E COMPLETA

La contestazione dell'addebito, necessaria per i licenziamenti disciplinari, ha lo scopo di consentire al lavoratore l'immediata difesa. Deve avere dunque il carattere della specificità, che risulta integrato quando sono fornite le indicazioni necessarie ed essenziali per individuare, nella sua materialità, il fatto o i fatti nei quali il datore di lavoro abbia ravvisato infrazioni disciplinari o comunque comportamenti in violazione dei doveri previsti dagli articoli 2104 e 2105 del Codice civile. Il relativo accertamento deve essere stato oggetto di un'indagine di fatto, incensurabile in sede di legittimità, salva la verifica di logicità e congruità delle ragioni esposte dal giudice di merito. *Cassazione, sentenza 9615 del 12 maggio 2015*

### LE CONSEGUENZE DELLA TARDIVITÀ

#### IL PRIMO ORIENTAMENTO:

##### LA TARDIVITÀ È UNA VIOLAZIONE PROCEDURALE

L'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, modificato nel 2012, prevede due regimi di tutela in caso di illegittimità del licenziamento intimato per giusta causa o per giustificato motivo soggettivo. La reintegra trova spazio nelle sole ipotesi in cui si accerti che non sussiste il fatto che ha dato causa al licenziamento, mentre se emerge in giudizio che non ci sono gli estremi integranti la giusta causa o il giustificato motivo soggettivo, è applicabile la sola tutela risarcitoria (escluso il licenziamento che viola le regole procedurali previste dall'articolo 7 dello Statuto). Per un licenziamento intimato violando il requisito della tempestività, è applicabile la sola tutela risarcitoria.

*Cassazione, sezione lavoro, sentenza 23669 del 23 novembre 2014*

#### IL SECONDO ORIENTAMENTO:

##### LA TARDIVITÀ È UNA VIOLAZIONE SOSTANZIALE

La tutela reintegratoria prevista dall'articolo 18, comma 4, della legge 300/1970 trova applicazione anche nell'ipotesi in cui il fatto non sia stato «regolarmente contestato» in base all'articolo 7, della legge 300/1970. La contestazione dell'assenza dal servizio che sia stata mossa al lavoratore oltre un anno dopo il suo compimento deve ritenersi «abnorme» e «totalmente priva di ragioni» perché viola il principio di immediatezza della contestazione disciplinare. *Cassazione, sezione lavoro, sentenza 2513 del 31 gennaio 2017*

#### LA LINEA DELLA CASSAZIONE:

##### IL RITARDO VA SANZIONATO CON L'INDENNITÀ

La dichiarazione giudiziale di risoluzione del licenziamento disciplinare conseguente all'accertamento di un ritardo notevole e ingiustificato della contestazione di addebito posto a base del recesso, ricadente nella disciplina dell'articolo 18 della legge 300/1970, così come modificato dall'articolo 1, comma 42 della legge 92/2012, comporta l'applicazione della sanzione dell'indennità come prevista dal quinto comma dello stesso articolo 18, ossia risoluzione del rapporto di lavoro con condanna al pagamento di un'indennità compresa tra 12 e 24 mensilità di retribuzione globale di fatto.

*Cassazione, sezioni unite, sentenza 30985 del 27 dicembre 2017*

## Le cifre in gioco

### 01 | LAVORATORI CON TUTELA REALE (ARTICOLO 18)

Per gli assunti con le tutele dell'articolo 18 della legge 300/1970, in caso di illegittimità del licenziamento disciplinare:

- se il termine della contestazione previsto dal Ccnl non è stato rispettato dal datore, questi è sanzionato con il versamento di una indennità al lavoratore compresa fra sei e 12 mensilità di retribuzione (articolo 18, comma 6);
- se la contestazione è stata particolarmente tardiva, il datore dovrà versare un'indennità fra 12 e 24 mensilità di retribuzione (articolo 18, comma 5)
- se la contestazione disciplinare non c'è stata o è stata generica, scatta la reintegrazione (articolo 18, comma 4)

### 02 | LAVORATORI ASSUNTI A TUTELE CRESCENTI

Per gli assunti con le regole del Dlgs 23/2015, in caso di illegittimità del licenziamento disciplinare:

- se il termine della contestazione previsto dal Ccnl non è stato rispettato, l'indennità da versare è di una mensilità di retribuzione per ogni anno di servizio (da un minimo di due a un massimo di 12 mensilità);
- se la contestazione è stata particolarmente tardiva, l'indennità è di due mensilità di retribuzione per ogni anno di servizio (da quattro a 24 mesi)

**Gli altri contratti.** L'applicazione della giurisprudenza

# Rimedio economico per le tutele crescenti

■ Qual è l'impatto della sentenza 30985/2017 delle Sezioni unite della Corte di cassazione sul contratto a tutele crescenti disciplinato dal Dlgs 23/2015, applicabile ai lavoratori assunti dal 7 marzo 2015? Sebbene i principi espressi dalla Corte riguardino formalmente le conseguenze sanzionatorie per i lavoratori ai quali sia ancora applicabile l'articolo 18 della legge 300/1970, questi non potranno non avere riflessi anche nel caso di un licenziamento disciplinare di un prestatore di lavoro assunto a tempo indeterminato con l'applicazione delle regole contenute nel Jobs act.

## Reintegra e tutele crescenti

In base all'articolo 3 del Dlgs 23/2015, nei casi in cui risulta accertato che non ricorrono gli estremi del licenziamento per giustificato motivo soggettivo o giusta causa, il giudice dichiara estinto il rapporto di lavoro alla data del licenziamento e condanna il datore di lavoro al pagamento di un'indennità non assoggettata a contribuzione previdenziale di importo pari a due mensilità dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del Tfr, per ogni anno di servizio, in misura non inferiore a quattro e non superiore a 24 mensilità.

Esclusivamente nelle ipotesi di licenziamento per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa in cui sia direttamente dimostrata in giudizio l'insussistenza del fatto materiale contestato al lavoratore, rispetto alla quale resta estranea ogni valutazione sulla sproporzione del licenziamento, il giudice annulla il licenziamento e condanna il datore di lavoro a reintegrare il lavoratore e a versare un'in-

dennità risarcitoria commisurata all'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto, corrispondente al periodo dal giorno del licenziamento fino a quello dell'effettiva reintegrazione.

## Gli effetti del ritardo

Alla luce della giurisprudenza su questa materia, si deve escludere l'applicazione della sanzione della reintegrazione in caso di licenziamento intimato dopo una contestazione disciplinare consegnata al lavoratore oltre il termine previsto dalla contrattazione collettiva.

Allo stesso modo, si deve ritenere che la reintegra non trovi applicazione con il contratto a tutele crescenti nemmeno in caso di licenziamento disciplinare intimato al lavoratore a seguito di una contestazione notevolmente tardiva, perché sicuramente questo è un elemento estraneo rispetto alla insussistenza del fatto materiale di cui parla l'articolo 3 del Dlgs 23/2015, prevedendo la reintegra in caso di illegittimità del recesso.

Qualche dubbio, invece, desta il licenziamento intimato in assenza di una contestazione disciplinare preventiva, così come il recesso per giusta causa o per giustificato motivo soggettivo fondato su una contestazione generica. Alla luce delle sentenze pronunciate su questo tema per i lavoratori ai quali si applica l'articolo 18 della legge 300/1970, non si può escludere che lo stesso ragionamento sia riportato nel contratto a tutele crescenti, con la conseguenza che, in questi casi, potrebbero aprirsi le "porte" della reintegrazione nel posto di lavoro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**SPECIALE FORMAZIONE**  
**«L'ITALIA TECH È AVANTI**  
**E PUÒ DARE LAVORO**  
**SCUOLA E IMPRESE SI PARLINO»**con un intervento di **Vittorio Colao****16** & **17**

# CAMPIONI D'IMPRESA PUNTATE SUI GIOVANI

Vincerà la sfida digitale chi scommetterà sul capitale umano:  
l'intervento del ceo di Vodafone al compleanno de «L'Economia»

di **Vittorio Colao\***

**Le imprese che si digitalizzano meglio fanno due cose: aprono prima delle altre alle nuove skill e assumono**

*Pubblichiamo un'ampia sintesi dell'intervento del Ceo di Vodafone, Vittorio Colao, all'incontro con le imprese per il compleanno de «L'Economia», in Piazza Affari, venerdì 16 marzo.*

Oggi cercherò di condividere la mia esperienza e visione sulle tre variabili che sono e saranno a mio avviso sempre più la chiave per continuare a eccellere e vincere sui mercati mondiali: trasformazione digitale; brand e marketing; skills e competenze umane. (...)

## Le distanze

Nei prossimi 5 anni, quattro tecnologie accelereranno esponenzialmente in prestazioni e capacità e si rinforzeranno a vicenda: la banda larga, fissa con la fibra e mobile con il 4.5G e 5G. Passeremo da velocità in mega a velocità in giga e da latenze in decine di millisecondi a latenze di 2 o 3 millisecondi, e in qualche caso microsecondi. Questo vorrà praticamente dire che si può arrivare a eliminare completamente il concetto di distanza tra og-

getti, tra oggetti e clienti e tra clienti e tra aziende e pubblica amministrazione.

In Vodafone riteniamo che potremo di fatto annullare la distanza almeno sotto i 150-200 km e renderla ininfluente per molte applicazioni sotto i 300-400 km.

Già oggi molti dati sono depositati in cloud. (...) Introducendo il cosiddetto edge computing — capacità di calcolo portate ai margini delle reti in qualche caso sugli oggetti connessi — noi avvicineremo l'intelligenza e le capacità dell'azienda al cliente per sfruttare, assieme, le velocità e bassa latenza descritte prima senza un essere umano per gestire imprevisti, varianti o cambi di programma. In parallelo le soluzioni di machine learning e AI permettono sempre più all'azienda, ogni azienda, di analizzare i dati in cloud in maniera sempre più profonda e proporre azioni — industriali o commerciali — che altrimenti non sarebbero valutabili. (...)

Infine il progresso della robotica. A seconda dei settori, si vedono oggi robot e bot con payback tra i 7 mesi e i due anni. Noi stiamo introducendo Vodafone bot per gestire lavori ripetitivi e chatbot intelligenti per gestire le domande più semplici dei clienti. Nei casi migliori un bot fa 5/7 volte il volume di lavoro (senza errori).

## Economie di scala

È evidente che fibra/5G, edge computing e cloud, machine learning e robotica avranno progressivamente due

grandi effetti nei prossimi 5 anni : 1) Il cosiddetto Internet of Things diventa reale non solo per aziende altamente tecnologiche ma per tutti, perché i modelli di business avranno molti meno vincoli, verso il pay per use/service e la gestione commerciale personalizzata. (...) 2) Ci sarà una grande necessità di riautomazione per rendere le fabbriche e molti, se non tutti, i prodotti indipendentemente connessi con il cosiddetto Narrowband IoT o con 5G e, data la morte della distanza, anche connessi remotamente e con entità esterne. (...) Così non solo per innovare ma anche per produrre e distribuire efficacemente, la differenza tra esser grande e piccolo scompare, le economie di scala sono più attaccabili e i clienti più accessibili direttamente. Per chi è piccolo e ha idee e competenze questa è un'enorme opportunità, per chi è grande e di successo un monito sullo status quo.

## Brand e marketing

Oggi nel mondo del marketing si parla tanto di «Authenticity» e di «Brand with purpose». In Italia siamo tradizionalmente forti nei marchi. Made o



designed in Italy sono punti di forza da sempre. Ci sono però anche qui elementi di cambiamento portati dal digitale. (...)

Le aziende italiane, le medie e le piccole, hanno reputazione fortissima e una eccellente capacità di proiettare i propri brand. Non solo per il design e la creatività in alcuni settori, ma per l'attaccamento maniacale di molti imprenditori alla qualità dei loro prodotti e servizi e per l'energia che viene messa nelle relazioni commerciali. Authenticity vuol dire non fare compromessi sulla qualità, sul servizio, sul rapporto. Brand with purpose vuol dire farlo non solo per il profitto di breve ma per migliorare le condizioni di vita o di produzione di un cliente con un prodotto o servizio eccellente.

Queste sono le caratteristiche di ogni imprenditore o imprenditrice italiani, e di ogni azienda famigliare da noi. Come comunicarlo?

Il marketing digitale, e la relazione digitale post vendita con i clienti, divengono la perfetta cassa di risonanza per imprese di piccole e medie dimensioni. Bisogna però dotarsi di persone che sappiano come gestire marketing, vendita e post vendita online, integrando dati interni con informazioni terze, sperimentando in cicli molto più brevi sia lo sviluppo prodotto sia le campagne commerciali. Per questo serviranno sempre più persone che abbiano competenze miste: marketing e data science (la Bocconi del rettore Gianmario Verona ha appena lanciato proprio un corso di laurea in questa direzione e credo ci sia anche un biennio tecnologico-gestionale...), produzione/logistica e computer science. (...)

## Persone, competenze

(...) Le imprese che si digitalizzano meglio e più in fretta fanno due cose sul fronte delle persone: 1) Si aprono prima delle altre alle skill digitali. Offrono stage, esperienze di lavoro, si coinvolgono con scuole superiori, istituti tecnici e università per creare interesse e rapporti diretti. Aspettare di aver bisogno è troppo tardi per avere le persone giuste nel numero e nella qualità. 2) Assumono in pianta stabile e offrono percorsi di carriera. Sento spesso dire che le aziende preferiscono offrire contratti temporanei invece che assunzioni e che assumere viene

ancora visto come una decisione da ponderare molto. E che spesso vengono utilizzate competenze esterne, consulenti e fornitori, piuttosto che interne, così si ha l'impressione di saltare il periodo di formazione e di avere maggior impatto. In realtà, le aziende hanno bisogno di competenze digitali interne, in tutte le loro funzioni e di esporre tutti i dipendenti a giovani appena formati. (...)

## Dov'è l'Italia

Prima di concludere vorrei fare una riflessione su dov'è l'Italia rispetto a tutto ciò, come sistema e come mercato, e su come assorbire le trasformazioni digitali nella migliore maniera possibile per tutti i cittadini. Alcuni dati recenti positivi hanno fatto risalire la fiducia, anche se siamo francamente un po' al bicchiere mezzo pieno — se guardiamo ai trend — o mezzo vuoto, se facciamo confronti internazionali. Il Pil cresce dell'1,5%, come in UK, ma la Francia è al 2,2%, Spagna e Olanda al 2,8 e la Germania al 2,4%. Disoccupazione in calo su base annua, ma ancora alta disoccupazione giovanile, al 31,5%. Se guardiamo alle competenze della forza lavoro, però, solo il 29% della forza lavoro italiana ha competenze digitali, contro il 37% europeo medio. E la formazione lavorativa è meno della metà della Francia, quasi un quarto di quella svedese. Sul totale della popolazione siamo terzultimi in Europa, davanti a Bulgaria e Romania.

In questo contesto la trasformazione digitale porterà nuovi lavori e creerà nuove soluzioni: proprio qui a Milano stiamo avviando la più grande sperimentazione 5G, e si cominciano a vedere soluzioni innovative per gestire sanità, educazione, sicurezza, ambiente e spazi. Il mondo della logistica e dei trasporti pubblici e privati, quello del turismo e molti altri sono destinati ineluttabilmente a cambiare. E la pubblica amministrazione, se si doterà più sistematicamente delle competenze giuste come ha fatto il governo con il commissario per la digitalizzazione della Pa, potrà erogare maggiori servizi a minori costi e/o a più persone.

In un Paese che invecchia, ha vaste aree di popolazione e territorio mal servite dal pubblico, ma anche un'enorme ricchezza paesaggistica e

artistica, questa è la grande opportunità che la digitalizzazione presenta. Magari anche facendo leva su imprenditori sociali moderni, come i tanti di cui il «Corriere» ci parla con «Buone Notizie» al martedì, che non vogliono sussidi ma solo il riconoscimento economico i servizi e prodotti che danno alla comunità. Oggi tutto è misurabile oggettivamente anche grazie alle tecnologie. (...)

## Più istruzione

Personalmente sono convinto che le società che vinceranno la trasformazione al digitale, e prospereranno in termini di occupazione e di benessere, saranno quelle dove le risorse maggiori verranno dedicate all'istruzione dei cittadini e dei lavoratori, e a favorire gli imprenditori, come voi imprenditori sociali, che creano lavoro moderno e sostenibile. È progresso tecnologico e obiettivo non solo economico ma della intera società, come ha ricordato Papa Francesco a Genova nel 2017 — «dev'essere chiaro che l'obiettivo vero da raggiungere non è il “reddito per tutti”, ma il “lavoro per tutti”... (il lavoro) sarà diverso dal lavoro di ieri, ma dovrà essere lavoro, non pensione, ... (è una questione di dignità)».

In un paese in cui il potenziale industriale è quello straordinario che voi rappresentate, e quello culturale e ambientale è senza pari al mondo, la priorità che noi industriali dobbiamo chiedere a gran voce è il rilancio dell'istruzione e il potenziamento della formazione, a cui secondo me debbono essere dedicate prioritariamente le risorse pubbliche. I nostri grandi partner europei, gli asiatici, i cinesi hanno capito che il loro benessere dipenderà dall'istruzione digitale dei loro cittadini e stanno investendo, con beneficio dei loro sistemi industriali e sociali.

Alla ricetta per il successo digitale — iot/cloud/banda larga/machine learning più brand marketing più competenze — dobbiamo quindi aggiungere un ecosistema formativo di eccellenza, che dobbiamo chiedere — io direi esigere — dai policy makers, dagli amministratori in Italia e in Europa per rinforzare le aziende che il lavoro moderno e sostenibile lo creano.

In bocca al lupo a voi e alle vostre belle aziende.

\* Ceo Gruppo Vodafone

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Eventi** Vittorio Colao e Urbano Cairo



# L'INVESTIMENTO N.1? SULLA FORMAZIONE (JUNIOR E NON SOLO)

Dalla gestione delle risorse umane ai vertici di Bayer Italia:  
ecco chi è la manager che guida la casa farmaceutica

verso la trasformazione 4.0

di **Maria Elena Zanini**

«Con l'acquisizione di Monsanto potremo aiutare gli agricoltori di tutto il mondo a produrre di più e in modo più sostenibile»

«Il processo di digitalizzazione è già in atto, nel lavoro e nelle nostre vite. Dobbiamo fornire gli strumenti per poterlo affrontare senza doverlo subire»

**Q**ual è il filo conduttore tra gli elicotteri di Augusta, l'oil and gas di General Electric e le compresse per il mal di testa? La risposta ha un nome e un cognome, Monica Poggio, la manager che nel gennaio del 2017 è arrivata alla guida di Bayer Italia - tra i mercati strategici della casa madre tedesca - che si trova a dover fronteggiare, a poco più di un anno di distanza dalla nomina a ceo, non pochi cambiamenti che vedono coinvolta la galassia dell'azienda farmaceutica. Mercoledì 21 marzo è arrivato l'ok della Commissione Ue alla mega acquisizione da 66 miliardi di Monsanto. Sarà compito dei manager di prima linea, come Poggio, trovare il modo di integrare i diversi business, comunicando «con consapevolezza», come ha tenuto a precisare la stessa manager, le conseguenze di un matrimonio già da tempo nel mirino di consumatori, competitor e ambientalisti. Non è un caso, infatti, che il via libe-

ra definitivo sia vincolato all'approvazione di una trentina di Paesi. Gli Usa non si sono ancora espressi. E probabilmente, per una persona come Monica Poggio che ha dovuto fare i conti, nel 2008, con la crisi economica mentre era in Unicredit, non sarà poi così complesso far comprendere la necessità di un'operazione cui Bayer lavora dal 2016.

## Il ruolo dei manager

Il matrimonio tra Bayer e Monsanto, tra i massimi produttori di piante modificate geneticamente, suscita non pochi timori, uno tra tutti la concentrazione nelle mani di un unico gruppo chimico-biotecnologico di una buona fetta di mercato. «L'agricoltura del terzo millennio deve affrontare sfide importanti — spiega Poggio — sarà indispensabile produrre di più, utilizzando nuove tecnologie per salvaguardare l'ambiente e le risorse naturali. Il gruppo

Bayer dopo l'acquisizione di Monsanto potrà supportare gli agricoltori nel mondo a produrre in modo più sostenibile e rispondere così alla crescente domanda dei consumatori». Già da diversi anni Bayer ha abbandonato la chimica: entrambi gli asset (chimica organica e polimeri) sono confluiti nella società Covestro, di cui Bayer ha ridotto gradualmente la partecipazione.

Un addio alla chimica pura per concentrarsi sulle «life sciences», farmaceutica e pharma agricola. «Ma l'acquisizione di Monsanto non cambierà il modo di operare sul ter-



ritorio domestico — rassicura Poggio —, non sbalestrerà il sistema Bayer, anche se è indubbio che un impatto sulla società ce l'avrà». Anche in Italia, dove Bayer è presente da 120 anni e dove la società tedesca ha raccolto nel 2017 1,1 miliardi di fatturato.

Il ruolo centrale si spiega anche con la scelta del sito di Garbagnate, specializzato nella produzione e confezionamento di farmaci solidi (comprese e microcapsule), come «paziente zero» per il progetto globale di trasformazione digitale che parte dal piano di industria 4.0 per arrivare a uno sviluppo e a un conseguente miglioramenti dell'attività produttiva, per un investimento complessivo di 30 milioni in cinque anni.

Quando Monica Poggio parla di «una bella azienda» raccontando del suo arrivo ai vertici di Bayer Italia, parla proprio di questo: di un gruppo avviato verso un processo di trasformazione e riposizionamento che si esplicita anche negli altri settori, non solo quello produttivo. Ed è qui che emerge l'humus professionale della manager che non solo ricopre la carica di ceo di Bayer Italia, ma mantiene anche quella di head of human resources, assunta nel 2012 quando arrivò nella multinazionale tedesca da Unicredit.

Guardando il curriculum di Poggio in effetti, si nota che il passaggio finanza-pharma, non è l'unico «sal-

to» per così dire insolito. Così come «insolito» è il suo percorso in Bayer: una crescita rapida, interna, come da tradizione Bayer, che l'ha portata però dove pochi manager dell'area delle risorse umane sono arrivati.

## Profilo «atipico»

Gli inizi in Merck Sharpo & Dohme, società farmaceutica, a due anni dalla laurea in scienze politiche e dopo un master in Bocconi nell'area delle risorse umane; il salto nell'industria con l'americana General Electric, nel 1998, per poi arrivare in Finmeccanica dal 2003 al 2007: «Stili lavorativi diversi, settori completamente differenti — spiega Poggio — che hanno avuto il pregio di lasciarmi la curiosità di imparare, di sperimentare, ognuno con un diverso approccio alle risorse umane». Compresa Unicredit, appunto dove Monica Poggio ha lavorato dal 2007 al 2012 come capo dello sviluppo esecutivo, vivendo sul campo, in prima persona, gli effetti che il crollo di Lehman Brothers negli Usa ha avuto sul mondo della finanza ma non solo. Nelle parole della manager, mentre spiega come è riuscita a passare dall'elettronica, alle compresse per il mal di testa, si legge il profondo attaccamento per tutto ciò che rientra nella sfera della «persona», elemento centrale della strategia di crescita, da coadiuvare e

sostenere nel percorso di sviluppo non solo aziendale ma anche personale. Ed è questo, forse, il tratto distintivo che ne fa un amministratore delegato un po' atipico. «Parlare del futuro dell'innovazione non ha più molto senso: la trasformazione è già in atto, il cambiamento digitale è nelle nostre vite. Per dare concretezza alle mie parole, basti pensare che in Bayer convivono 4-5 generazioni di figure professionali, dal giovane neolaureato millennial al dipendente, per così dire, storico. La sfida, per me, è essere in grado di dare a tutti le stesse possibilità per comprendere e vivere la trasformazione digitale senza farsi travolgere».

Ed è esattamente in questa direzione che va l'impegno di quella che si potrebbe tranquillamente chiamare la «seconda vita lavorativa» di Monica Poggio, quella che la vede presidente dell'Its Lombardia di Meccanica e Meccatronica, uno degli istituti tecnici superiori che fanno da cerniera tra il diploma e il mondo del lavoro. «È un'opportunità ancora poco sviluppata in Italia che cerca di ricalcare il modello dualistico tedesco scuola-lavoro — precisa la manager —. L'obiettivo è fornire, dopo due anni, una formazione terziaria con diversi indirizzi per dare strumenti concreti per affrontare il mondo del lavoro. Il tasso di occupazione dell'Its lombardo è del 95%, la media nazionale è dell'80%».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## E

### ● L'operazione

Il via libera dell'Unione europea ha spianato la strada al matrimonio tra Bayer e la statunitense Monsanto, multinazionale di biotecnologie agrarie. L'ok però è «condizionato»: il gruppo tedesco dovrà cedere attività per circa 6 miliardi, un taglio che colpirà in particolare il settore sementi, la piattaforma di ricerca per il grano ibrido e alcuni erbicidi a base di glifosato nel Vecchio continente

**1965**

Gli inizi

Monica Poggio nasce ad Alessandria, Piemonte, ma cresce a Varese. Un matrimonio alle spalle, ha un figlio quindicenne

**1988**

Gli studi

Dopo il diploma al liceo classico, entra alla Statale di Milano dove si laurea in Scienze politiche

**1990**

Il primo passo

Ottiene un master in Bocconi in gestione aziendale ed entra subito nel mondo del lavoro: fino al 1993 sarà Hr manager nel gruppo pharma Merck Sharp and Dohme

**2003**

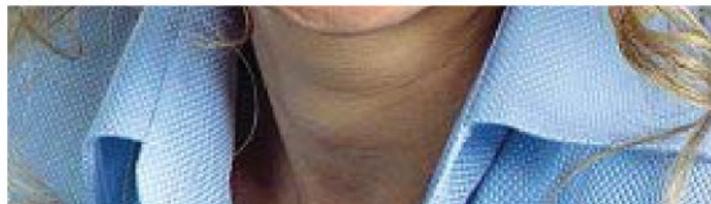
Pharma &amp; Industria

Dopo tre anni in Ge e due in Eli Lilly, arriva in Finmeccanica dove rimarrà fino al 2007, fino a diventare Hr Business partner

**2007**

Finanza

Un anno prima del crollo di Lehman Brothers arriva in Unicredit dove rimane fino al 2012, gestendo la delicata fase della crisi come capo dello sviluppo esecutivo

**2012**

La carriera

Dopo la finanza, il ritorno al pharma in Bayer prima come capo delle risorse umane, poi, dal 2017 come ceo di Bayer Italia



# IL PROFITTO DELLA FELICITÀ

Si chiamano BCorp: 2.500 aziende che si pongono come obiettivo il benessere. Di tutti

L'atteggiamento positivo delle imprese verso i loro dipendenti e verso l'ambiente produce ricchezza. Il mondo comincia a cambiare rotta e ad affiancare al business l'impatto sociale. Il nostro Paese l'ha capito in fretta

## In Italia

In Italia sono già 85 le aziende che hanno ottenuto la certificazione di imprese B-Corp

di **Enrica Roddolo**

**I**nseguire la felicità. Ma non con spirito romantico. Business plan alla mano. È la scommessa delle BCorp, aziende che vanno oltre l'obiettivo del profitto e innovano per massimizzare il loro impatto positivo verso i dipendenti, le comunità in cui operano, e l'ambiente.

Aziende che volontariamente decidono di rispettare i più alti standard di performance, trasparenza e accountability. «Siamo abituati a concepire l'impresa come strumento per fare profitto, come dice giustamente il Codice Civile italiano, ma negli ultimi anni nel mondo, a partire dagli Usa, è nato un movimento di aziende che hanno capito di avere in realtà una duplice finalità: da un lato il profitto, certo, dall'altro però l'impatto sociale e ambien-

tale», spiega Paolo Di Cesare fondatore con Eric Ezechieli di Nativa che «seleziona» per l'Italia le BCorp. Che cosa sono le BCorp? «Aziende che scelgono di misurarsi per rendere conto di quella sostenibilità a 360 gradi che non solo i millennial chiedono». Quante hanno già la certificazione BCorp? «Più di 70 mila aziende nel mondo hanno provato a misurarsi con i requisiti BCorp, 2.500 hanno superato il test: è il più grande benchmark di business». La prima BCorp? «Un pool di aziende Usa, tra le quali Patagonia».

## Il primato italiano

E in Italia? «Sono già 85, siamo il Paese in Europa dove le BCorp stanno crescendo più rapidamente (la Gran Bretagna viaggia sulle 140, ndr.). E di BCorp si è parlato anche all'ultima assise di Confindustria a Verona», aggiunge Ezechieli. «Perché? C'è un allineamento con alcune caratteristiche degli imprenditori italiani: radicamento al territorio, attenzione alle future generazioni, e poi culturalmente ci pare ovvio che un'azienda debba avere un ruolo positivo sulla società».

Aziende del design come Alessi o del food come Fratelli Carli, della cosmetica come Davines a Parma: «Dal 2016 siamo una BCorp e sono convinto che anche il successo di un'azienda sarà sempre più la sua felicità: dentro per i suoi dipendenti, e fuori per chi ne acquista i prodotti», spiega Davide Bollati, seconda generazione al timone di Davines, che con sei sedi nel mondo, da New York a Città del Messico, ha fatto della sostenibilità la sua cifra, con collaborazioni con Università e ricercatori.

Per diventare BCorp l'azienda si sottopone a un protocollo di valutazione, il B Impact Assessment: se raggiunge un punteggio superiore a 80 punti su 200 può definirsi BCorp (la certificazione è rilasciata dall'ente no-profit. B Lab).



E cosa fa premio per diventare una BCorp? «Nel caso di Damiano — spiega Di Cesare — il fatto di focalizzarsi su prodotti biologici; il coinvolgimento dei fornitori in progetti di crescita sostenibile nel caso di Fratelli Carli; l'offerta di energie alternative nel caso di Evolvere o l'impiego di legni da foreste certificate per Zordan».

## Design, food. E moda

Anche Versace, sta lavorando con Nativa per diventare una BCorp. «Perché abbiamo deciso di intraprendere un percorso di sostenibilità? Perché nessuno, ormai, può più permettersi di ignorare questo argomento — spiega Donatella Versace —. È una responsabilità che abbiamo non solo nei confronti di noi stessi, ma soprattutto di chi verrà dopo di noi ed è una cosa a cui tengo tantissimo. Purtroppo gli effetti negativi dell'attuale modo di lavorare del settore sono sotto gli occhi di tutti ormai: se non rispettiamo il pianeta e non iniziamo a pensare in modo diverso, non possiamo andare avanti! E credo che il settore moda abbia una grande responsabilità in questo senso, perché ha la forza di influenzare la cultura e l'opinione pubblica».

Strategia aziendale? «Non lo faccio solo per l'azienda, ma anche per le persone che ci lavorano e per i nostri clienti, soprattutto quelli della nuova generazione. Spesso sono molto più informati degli adulti su questo argomento e quindi danno per scontato che i grandi marchi rispettino già determinate regole. Non mi piace deludere le loro aspettative». I prossimi step? «Vogliamo che la sostenibilità diventi uno dei pilastri della nostra strategia nel breve periodo. Abbiamo già identificato piano d'azione e priorità, e ci sono stati dati degli strumenti da utilizzare per valutare il nostro operato».

E come avete strutturato il lavoro in direzione BCorp? «All'interno dell'azienda esiste un team trasversale che segue tutte queste attività — continua Donatella Versace —. Stiamo anche creando forti collaborazioni con tutti i nostri fornitori, cosa fondamentale per accelerare il processo ed esplorare nuove forme di innovazione di prodotto. Ma non è tutto. E ci stiamo muovendo sul fronte della progettazione dei nuovi negozi, per esempio quello aperto a Londra in Sloane Street è la prima boutique Versace e una delle poche a Londra, con certificazione Leed. Vogliamo insomma che tutti i nostri prossimi negozi rispettino elevati standard di sostenibilità».

## Finanza sostenibile

Tra le BCorp italiane, anche aziende che fanno parte di Elite (il programma internazionale del London Stock Exchange Group - Borsa Italiana, dedicato alle aziende con un modello di business solido e una strategia di crescita). Aziende come Erbatint - Antica Erboristeria, o realtà finanziarie come Banca Prossima, banca del gruppo Intesa Sanpaolo, rivolta alle imprese sociali e alle comunità.

«Siamo stati la prima banca BCorp certificata in Italia, una naturale evoluzione del nostro modello di business», spiega l'amministratore delegato Marco Morganti. «Il nostro modello di business? Non è solo la soglia sociale che la banca si pone come target, ovvero cooperative, associazioni sociali e la Chiesa, un orientamento che ha un senso specie in Italia dove c'è molta economia sociale. C'è anche il tema dell'inclusione creditizia nel nostro caso: in altre parole andiamo oltre il limite del cosiddetto "ultimo bancabile"». Come? «Solo il 50% dei profitti che realizza Banca Prossima sono destinati agli azionisti, l'altra metà alimenta un fondo di garanzia a copertura dei crediti rivolti ai soggetti "normalmente" non bancabili: negli ultimi 4 anni sono stati circa mille».

Dieci anni dopo la grande crisi economica e finanziaria, il modello BCorp o un modello di business come quello di Banca Prossima sono frutto della maturazione di un nuovo modo di intendere il profitto, la ricchezza? «Anche in tempi storici c'è stata una finanza etica, ma è un dato di fatto che oggi la consapevolezza si è ampliata: non è più un Club di pochi, ma una riflessione allargata — nota Morganti —. L'ultima conferma sono le parole del ceo di BlackRock, Larry Fink, a proposito di visione di lungo periodo, di valutazione dell'impatto industriale».

## Dal Pil all'indice di felicità

Già, se anche un grande fondo si confronta con questi elementi valoriali è il segno che qualcosa sta cambiando. «C'è stata una continua crescita di interesse verso questo tema, soprattutto dopo la crisi finanziaria globale e molti sforzi in questi anni sono stati fatti in varie direzioni, per trovare misure alternative», conferma Daniel Franklin, direttore di *The World in 2018* che quest'anno si è interrogato sulla sfida della felicità per lo scenario economico globale: «Il benessere è diventato il metro di misura più di moda», ha scritto *l'Economist*. «C'è il riconoscimento che il Pil è una misura imperfetta — continua Franklin — che non riesce insomma a catturare molte delle cose che davvero definiscono il senso di successo e benessere per la gente co-

mune». Lo aveva ammesso già nel 1934 Simon Kuznets, Nobel per l'economia che mise a punto il calcolo del Pil: il prodotto interno lordo non avrebbe comunque potuto essere utilizzato per giudicare il benessere sociale di una nazione.

## La scommessa dei Nobel

E infatti nel 2008, dopo la grande crisi, per iniziativa del presidente francese Nicolas Sarkozy, iniziò il dibattito attorno alla felicità con la Commission on the measurement of economic performance and social progress presieduta dal Nobel Joseph Stiglitz. Conosciuta anche come Stiglitz-Sen-Fitoussi Commission (dal nome di Jean Paul Fitoussi e Amartya Sen) ha provato a individuare nuovi indici per valutare il reale stato di «salute» di un Paese. «Oltre al Pil, bisogna guardare anche a un indice di Inequality e a uno di Sostenibilità», aveva spiegato Stiglitz. «Prima della crisi è vero che il Pil era in crescita ma stavamo vivendo al di sopra delle nostre possibilità, il tasso di risparmio era zero e si spendeva il 110% di quanto si disponeva. Ecco che cosa intendo quando parlo di indice di sostenibilità di una buona economia. Che ha anche un altro risvolto: la sostenibilità è, infatti, collegata e intaccata dal global warming, che con la crisi è stato messo al centro dell'attenzione. E poi c'è il crescente divario tra poveri e ricchi».

Ma la misurazione della felicità è ancora «un work in progress — nota Franklin —, il Pil resta una misura metrica di successo, non fosse altro perché riesce a sintetizzare il progresso e la forza relativa di un Paese con un singolo numero, che è anche facile mettere a confronto. Mentre non è invece ancora il caso del Gross National Happiness index, l'indice di felicità nazionale lorda».

Intanto, la schiera di aziende pronte al salto BCorp si allarga: «Ci stiamo informando e stiamo prendendo il modello di certificazione in considerazione — dicono in Technogym —. Produciamo e diffondiamo wellness con benefici in termini di sostenibilità sociale e salute: siamo un candidato naturale». Tra quanti guardano alle BCorp, anche René Caovilla, «perché la nuova sfida è la sostenibilità — dice Edoardo Caovilla, figlio di René che ha costruito la notorietà della maison, e terza generazione dell'azienda calzaturiera —: i millennial non vogliono più la migliore azienda "al" mondo, ma la migliore "per" il mondo: così abbiamo avviato il percorso che ci porterà alla certificazione BCorp».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il Pil è una misura imperfetta che non riesce a catturare molte delle cose che davvero definiscono il senso di successo e benessere per la gente comune**

**La nuova sfida è la sostenibilità: le persone e in particolare i giovani non vogliono più la migliore azienda «al» mondo, ma la migliore «per» il mondo**

**La parola**

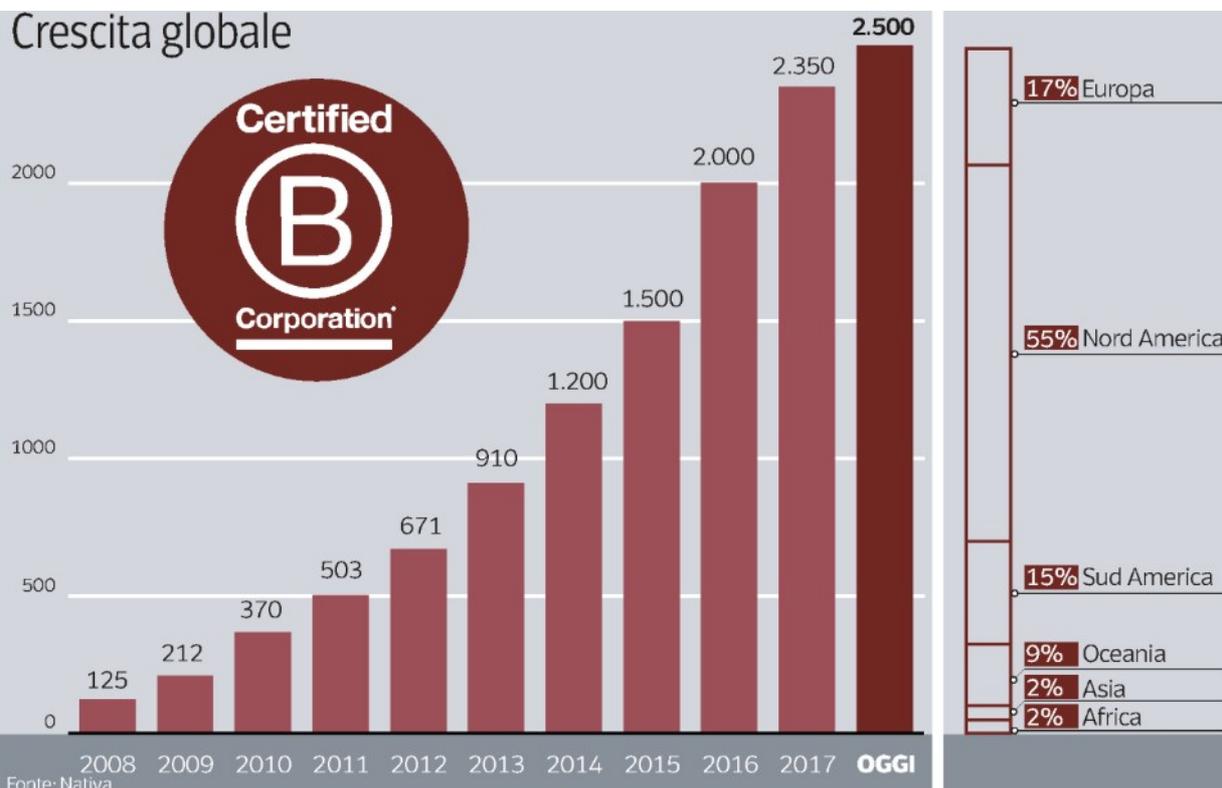
## B-CORP

Il termine indica le Benefit Corporation, ovvero aziende che volontariamente rispettano i più alti standard di scopo, responsabilità e trasparenza. La certificazione B-Corp è rilasciata, dopo il superamento di una serie di requisiti (con punteggio), dall'ente B Lab

### In Francia

Fu il presidente Sarkozy ad avviare il dibattito in Francia, dopo la grande crisi economica del 2008

## Crescita globale



**Il caso**

## Test e indicatori Così il Bhutan fa da pioniere

**I**l Paese più avanzato in questo «inseguimento» della felicità? Il piccolo Bhutan (nella foto Reuters, re Jigme Khesar Namgyel Wangchuck e la regina Jetsun Pema) che non solo da tempo misura l'andamento del Paese in base a un indice di Gross National Happiness (indice di felicità lorda), ma è pronto nel 2018 a testare il metodo di misurazione della felicità anche nel mondo degli affari. Come? «Con indicatori, raggruppati sotto nove domini, dall'impatto sui lavoratori, a quello sui consumatori, dalle comunità locali all'impatto sull'azienda stessa», come ha spiegato il primo ministro Tschering Tobgay. Alcuni dati saranno raccolti dai dipendenti, altri dall'azienda. A proposito di Oriente, l'economista di Berkeley, Clair Brown, si è domandata «come sarebbe il

mondo se si avesse una visione buddhista dell'economia, nella quale le persone fossero considerate più importanti della produzione e una vita ricca di significato fosse valutata più di uno stile di vita lussuoso?». L'espressione «economia buddhista» fu coniata per la prima volta da E.F. Schumacher in un libro del 1972: «Piccolo è bello». Schumacher riuscì a prevedere i problemi provocati dall'eccessivo accento posto sull'aumento dei redditi. «Ho cercato di ampliare la visione di Schumacher — scrive Brown nel libro «L'Economia del Buddha» (Vallardi) —. Auspicando un'organizzazione economica in cui tutti abbiano una vita ricca di significato, si curino gli uni degli altri e condividano le risorse globali in modo sostenibile».

**En. Rod.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# SCENARI POLITICI Il nodo economia Arriva il diktat della Bce «Aumentate ancora l'età della pensione»

*L'istituto di Francoforte pretende le riforme:  
un messaggio indiretto al prossimo governo*

IL CASO

di Antonio Signorini  
Roma

Sembra ritagliato su misura per l'Italia l'ultimo richiamo della Banca centrale europea sulle pensioni. Nel bollettino economico, l'istituto centrale di Francoforte chiede che i governi dell'area Euro non facciano passi indietro sulle riforme e si appella perché si intraprendano ulteriori interventi per innalzare, l'età evitando di frenare l'attuazione delle riforme già approvate.

Secondo la Bce l'invecchiamento demografico comporta «pressioni al rialzo sulla spesa pubblica per pensioni, assistenza sanitaria e cure a lungo termine. Ciò renderà problematico per i paesi dell'area ridurre il consistente onere del loro debito e assicurare la sostenibilità dei conti pubblici nel lungo periodo».

Nell'anticipo del bollettino di qualche giorno fa, la Bce aveva corredato l'analisi sulla previdenza con le stime sulla crescita della percentuale di over 65 rispetto alla popolazione lavorativa. Da poco più del 30% nel 2016 a oltre il 52% nel 2070. In Italia, dove questa percentuale è già ora fra le più alte in Europa insieme a Germania, Grecia, Portogallo e Finlandia, nel 2070 sarà a oltre il 60%, una condizione che il paese condividerà con Grecia e Cipro mentre il Porto-

gallo deterrà il primato negativo con il 67%.

La Bce ricorda che «hanno adottato riforme pensionistiche a seguito della crisi del debito sovrano». Peccato che ora «la rapidità di attuazione di tali riforme sia recentemente diminuita».

Il riferimento nemmeno troppo velato è all'Italia, anche se gli economisti di Francoforte specificano come non sia possibile «trarre conclusioni relative ai piani di riforma dei singoli paesi».

Il fatto è che, dopo la riforma Fornero, c'è già stato un intervento per attenuare gli effetti della riforma (l'Ape social, volontaria e Rita). Poi, nei palazzi delle istituzioni internazionali sono forti i timori che il nuovo esecutivo italiano, espresso da una maggioranza che ha tra i pochi punti in comune proprio quello di intervenire sulla previdenza, allenti ulteriormente i requisiti per la pensione.

La direzione da prendere è opposta: «l'implementazione di ulteriori riforme in questa area si rivela essenziale e non deve essere differita, anche in vista di considerazioni di economia politica».

Un richiamo molto simile a quello recente del Fondo monetario internazionale. Ma la Bce aggiunge un ulteriore tassello, specificando che l'unico modo per rendere sostenibile il sistema previdenziale è proprio quello di agire sui requisiti,

quindi sull'età pensionabile.

«L'aumento dell'età di pensionamento» può «ridimensionare gli effetti macroeconomici negativi dell'invecchiamento». Abbassare l'importo delle pensioni, invece, può «contrastare in misura molto limitata tali effetti macroeconomici». Da respingere l'aumento di contributi che pagano datori e lavoratori, che rischia di esacerbare gli effetti negativi sui conti pubblici dell'invecchiamento della pensione.

Tra le righe, insomma, gli economisti della Bce bocchiano interventi che puntino su una maggiore flessibilità in uscita in cambio di un calcolo meno favorevole dell'assegno previdenziale. Quindi anche l'Ape nelle varie versioni varato dai governi Renzi e Gentiloni. No all'aumento dei contributi, che poi è quello che propongono senza troppo clamore i sindacati.

Sì, invece, ad aumenti dell'età del ritiro. I richiami delle istituzioni internazionali riguardano spesso l'Italia, ma solo per ragioni di tenuta dei conti pubblici (nemmeno quelli strettamente previdenziali che sono in equilibrio). La nostra età del ritiro, per i pensionati del futuro, è già tra le più alte d'Europa.



## RIGORE

Il presidente  
della Bce  
Mario Draghi  
La Banca  
centrale teme  
ribaltoni sulle  
riforme



**LEGGE FORNERO «AMMORBIDITA»**

## Ma con Rita si può anticipare il ritiro di 10 anni

*Utilizzando i soldi accantonati per il Tfr i senza lavoro possono aggirare il limite a 67 anni*

### I requisiti

# 62

Età della pensione con Rita dal 2019. Fino alla fine del 2018 possibile anticipare il ritiro a 61 anni e 7 mesi contro i 63 anni dell'Ape

# 57

Età minima dal 2019 per accedere a Rita, riservata ai disoccupati da almeno 24 mesi. Fino al 2018 il limite è 57 anni e 7 mesi

**Roma** Quanto in Italia sia sentita l'esigenza di anticipare la pensione rispetto ai requisiti sempre più severi stabiliti dalle varie riforme, lo dimostrano gli ultimi interventi sulla previdenza. Per rendere meno drastico l'innalzamento dell'età previsto dalla legge Fornero, il governo Renzi (con interventi successivi di Gentiloni), ha previsto l'anticipo pensionistico a carico della fiscalità generale per alcune categorie (l'Ape sociale), quello pagato con un anticipo bancario (l'Ape volontario), ma c'è anche il Rita, rendita integrativa temporanea agevolata.

Strumento poco conosciuto, che può consentire un anticipo della pensione fino a 10 anni rispetto ai requisiti di legge, grazie alla previdenza complementare e al Tfr. Quindi il secondo pilastro previdenziale utilizzato non per fare aumentare l'entità dell'assegno, ma per anticipare il ritiro dal lavoro.

Lo scambio è: assegno un po' più basso per un anticipo consistente dell'età pensionabile. Il principio si scontra con la tendenza a fare quadrare i conti della previdenza rinviando l'età del ritiro e non tagliando gli assegni, come raccomanda ad esempio la Bce. Ma che nel caso italiano, Rita può tentare molti, visto che il tasso di sostituzione (quindi l'entità della pensione in rapporto all'ultimo stipendio) di un 50 enne di oggi, si aggirerà in media tra il 65 e il 70%. Più dei colleghi europei. Per contro, l'età del ritiro in Italia diventerà presto tra le più alte del continente.

Per accedere a Rita è necessario che il rapporto di lavoro sia cessato. Il requisito massimo è di 5 anni alla maturazione della pensione, contro i 3 anni e sette mesi dell'Ape.

Quindi, fino al 31 dicembre di quest'anno può andare in pensione chi ha compiuto 61 anni e 7 mesi (contro i 63 dell'Ape) poi da 62 anni, a patto che abbia maturato 20 anni di contributi.

Un percorso particolare riguarda chi non ha lavoro da almeno due anni. In questo caso l'anticipo può essere fino a 10 anni dalla maturazione per la vecchiaia. Quindi 56 anni e 7 mesi e 57 anni dal 2019. In entrambi i casi servono 5 anni di versamenti alla previdenza complementare.

Il vantaggio offerto dallo stato (i soldi sono del lavoratore) è uno sgravio fiscale. L'aliquota applicata al montante va dal 9 al 15%. Meno di quella prevista per il Tfr.

Altri requisiti sono come quelli dell'Ape, quindi avere una pensione pari almeno a 1,4 volte il trattamento minimo e non essere già titolare di un trattamento pensionistico diretto.

Recentemente la Fondazione studi Consulenti del Lavoro ha pubblicato una guida alla Rendita integrativa temporanea anticipata e ha simulato alcune situazioni tipo.

Un dipendente nato nel 1954 con 20 anni di contributi Inps e 20 anni di versamenti a un fondo complementare e un montante complessivo di 100 mila euro, può chiudere il rapporto di lavoro con una risoluzione consensuale. Se opta per Rita a 64 anni potrà avere una pensione netta di 2.400 euro. Se sceglierà di utilizzare solo la metà del montante contributivo potrà contare su 1.200 euro per 36 mesi, fino al raggiungimento della pensione. Chi ha versato solo per 5 anni (che è il requisito minimo) potrà decidere di conferire il Tfr pregresso. In alcuni casi si può rinunciare al regime fiscale agevolato previsto per Rita e optare per una tassazione ordinaria. Ad esempio chi riceve un incentivo all'esodo da parte dell'azienda.

L'assegno cala con l'aumento dell'anticipo. Nel caso di un disoccupato a 10 anni dalla pensione, con 100 mila euro di montante si aggira sui 700 euro mensili. Un assegno di disoccupazione più che un anticipo pensionistico.

**AnS**


# Bonus bebé, la beffa Vale solo un anno per chi è nato nel 2018

**L'ultima legge di bilancio ha tagliato l'incentivo: chi è nato nel 2018 ha diritto a un solo anno di bonus contro i tre dei precedenti bambini.**

**Claudia Marin**  
■ ROMA

**A**TTENZIONE a quando si nasce. Di solito, quando il parto è a cavallo del Capodanno, si punta a conquistare, anche solo per un minuto, l'anno nuovo.

Ma non sempre questo porta benefici, anzi. Un esempio è quello che succede nel caso del cosiddetto bonus bebè da 80 euro mensili: ebbene, per i nati entro il 31 dicembre 2017 il contributo scatta in forma triennale, per quelli nati dal 1° gennaio 2018 il sostegno dura solo un anno.

Con il risultato largamente paradossale che, se un genitore ha due figli, per il bimbo del 2017 continua a prenderlo anche dopo che ha esaurito quello conquistato per il figlio venuto al mondo l'anno successivo.

A certificare non solo la sperequazione ma anche la paradossalità della situazione è stata l'Inps che, però, con una recente circolare, non ha potuto fare altro che dare applicazione a quanto è stato previsto dall'ultima legge di Bilancio.

**LA RECENTE MANOVRA**, infatti, ha modificato in senso restrittivo la misura introdotta nel 2015 per sostenere economicamente la maternità delle famiglie in condizioni disagia-

te. Così per i bambini nati (o adottati) dal 1° gennaio 2015 al 31 dicembre 2017 vale la vecchia regola del sostegno triennale. Mentre per quelli nati o adottati dal 1° gennaio scorso, il bonus è solo di 12 mesi. In pratica ci sono due norme, entrambe in vigore, che prevedono effetti differenti a seconda dell'anno di nascita (o di adozione) del bambino. Un paradosso, appunto.

Ma quanto valgono questi bonus? Nello specifico, per i bambini nati o adottati dal 2015 al 2017 il sostegno consiste in un'erogazione di 80 euro al mese (960 euro annui) per i primi tre anni di vita del bimbo (o dalla sua adozione) a condizione che il reddito Isee del nucleo familiare non sia superiore a 25mila euro annui.

**L'ENTITÀ** del bonus passa a 160 euro mensili per 12 mesi l'anno se l'Isee del nucleo familiare è inferiore a 7mila euro. In sostanza, una famiglia con bimbo nato fino al 31 dicembre 2017 potrà usufruire di un contributo di 80 euro (o 160 euro) mensile fino al dicembre 2020.

Se, però, il bambino è nato o nascerà tra il 1° gennaio 2018 ed il 31 dicembre 2018 il periodo di erogazione del contributo è ridotto dai tre anni origi-

nari a 12 mesi. Restano inalterate le condizioni e le altre caratteristiche del sostegno: requisiti, valore Isee e così via.

Va sottolineato comunque che in entrambi i casi, nell'ipotesi parto gemellare o di adozione plurima o di più nascite in periodi differenti, la famiglia deve presentare la richiesta di contributo per ogni figlio, con la possibilità di cumulare il sostegno.

**ATTENZIONE**, infine, all'Isee. Nella circolare Inps dedicata, infatti, si prevede che la prestazione «spetta a condizione che il nucleo familiare del genitore richiedente, al momento della presentazione della domanda e per tutta la durata del beneficio, sia in possesso di un Isee in corso di validità non superiore a 25.000 euro».

Il che vuol dire che per poter chiedere l'assegno, la famiglia deve presentare una Dichiarazione sostitutiva unica (Dsu) nella quale, nel nucleo familiare, siano contemplati anche i dati del figlio nato, adottato, o in affido preadottivo per il quale si richiede il beneficio.

La Dichiarazione sostitutiva unica permette all'Istituto di rilasciare l'attestazione contenente, in base a tali dati, l'Isee minorenni del bambino, in maniera da poter stabilire il diritto e la misura della prestazione.



**I NUMERI DELLA MISURA**

**Ogni mese aiuto da 80 o 160 euro**

Per i bimbi nati o adottati dal 2015 al 2017 il sostegno consiste in un'erogazione di 80 euro al mese per i primi tre anni di vita del fanciullo. Il bonus passa a 160 euro mensili per tre anni se l'Isee è inferiore a 7mila euro

**Isee inferiore a 25mila euro**

C'è un limite di reddito per percepire il bonus bebè: il nucleo familiare del genitore richiedente deve essere in possesso di un Isee (Indicatore della situazione economica equivalente) non superiore a 25mila euro



**▲ DIPENDE DAL COMPLEANNO**

**Occhio a quando si è nati: solo chi lo ha fatto tra 2015 e dicembre 2017 avrà 3 anni di bonus**

# BREXIT E POPULISMI LA SVOLTA SOCIALE DELLA UE

Un pacchetto di misure sull'equità e sulle tutele per ogni lavoratore, indipendentemente dal rapporto contrattuale. La proposta piace a tutti (veti incrociati permettendo)

di **Francesco Corti** e **Patrik Vesan**

**M**ercoledì 21 marzo si è tenuto a Bruxelles il Vertice sociale trilaterale, il forum per il dialogo tra le istituzioni europee e le parti sociali. Al centro del dibattito, le recenti iniziative connesse al Pilastro europeo dei diritti sociali, in particolare il cosiddetto «Pacchetto sull'equità sociale», presentato dalla Commissione lo scorso 13 marzo. Quest'ultimo è composto da due proposte principali, una sull'istituzione di un'Autorità europea del lavoro e l'altra relativa a una raccomandazione del Consiglio per migliorare l'accesso alla protezione sociale dei lavoratori atipici e degli autonomi.

## Novità

L'Autorità europea del lavoro rappresenta un'importante novità che interessa innanzitutto ben 17 milioni di persone che attualmente vivono o lavorano in uno Stato membro dell'Unione diverso da quello di origine. L'Autorità si propone di promuovere il rispetto di regole chiare, eque ed efficaci, favorendo un più facile accesso alle informazioni sui diritti in materia di mobilità e coordinamento della sicurezza sociale. La sua effettiva creazione consentirebbe inoltre di rafforzare la cooperazione tra le varie agenzie nazionali (per esempio organizzando ispezioni congiunte sul la-

voro) e di svolgere mediazioni nelle controversie tra i Paesi europei.

La possibile estensione delle tutele sociali per tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro rapporto contrattuale, è invece al centro di una nuova proposta di raccomandazione. All'interno dell'Unione europea circa il 40% degli occupati ha rapporti di lavoro diversi da quelli a tempo pieno e indeterminato oppure svolge lavoro autonomo. Solo per una parte di questi lavoratori sono però garantite, de jure o de facto, adeguate forme di protezione contro rischi come la disoccupazione, gli infortuni, la maternità o ancora la possibilità di ricevere in futuro un'adeguata pensione.

Oltre al «Pacchetto sull'equità sociale», nel vertice trilaterale si è discusso in generale dell'attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali, proclamato ufficialmente a Göteborg lo scorso novembre. Nonostante un ampio accordo sulle sue finalità, le modalità della sua concreta realizzazione rimangono ancora incerte. Non a caso, il presidente Juncker ha ricordato che il Pilastro sociale deve essere inteso come una responsabilità che chiama in causa non solo le istituzioni europee, ma anche i governi nazionali e le parti sociali nei diversi paesi. Sulla stessa linea si è posto anche il segretario generale

della Confederazione europea dei sindacati, Luca Visentini: «la realizzazione dei diritti contenuti nel Pilastro deve riflettersi nelle raccomandazioni di politica economica europea, nel suo bilancio, nelle leggi e nelle azioni degli Stati membri, in negoziati rinnovati e negli accordi collettivi tra datori di lavoro e sindacati in tutti i paesi dell'Unione».

## Ostacoli

Il presidente di Business Europe, Emma Marcegaglia, ha invece invitato a concentrare gli sforzi sulle riforme ancora insufficienti per favorire la crescita economica e l'occupazione e sulle sfide poste dalle nuove forme di protezionismo economico provenienti dagli Stati Uniti.

In conclusione, ciò che è emerso dal Vertice trilaterale è una generale convergenza intorno al pacchetto sull'equità sociale voluto dalla Commissione.

Le difficoltà all'orizzonte però non mancano. Il successo delle proposte messe in campo dipenderà infatti dall'effettiva capacità di superare i veti di alcuni governi e organizzazioni dei datori di lavoro nel dare pieno corso al Pilastro europeo dei diritti sociali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Conti pubblici

# Pensioni, emergenza spesa L'Europa chiederà una stretta

Per Commissione Ue e Fondo Monetario serve un intervento sui costi entro il 2020  
Più che abolire o allentare le leggi attuali si rischia una Fornero-bis o tagli all'assistenza

L'ex sottosegretario  
Brambilla al lavoro per  
la Lega: Possibile un  
intervento "chirurgico"

La Ragioneria e il  
governo hanno criticato  
questo scenario, ma  
Bruxelles tira dritto

VALENTINA CONTE, ROMA

La spesa pensionistica dell'Italia è una bomba pronta ad esplodere. Lo scriverà la Commissione europea nel rapporto di primavera "Ageing Report 2018". Previsioni talmente drastiche da raccomandare al governo che verrà non solo prudenza nell'intaccare le riforme in atto. Ma anche di intervenire ancora. Morale della favola: più che cancellare la Fornero, preparare una Fornero bis.

I numeri choc sono noti agli addetti ai lavori, già dallo scorso giugno. La Ragioneria dello Stato li ha studiati e messi a confronto con i propri, criticandone le aspettative nel suo Rapporto pubblicato nell'ottobre scorso. Così il governo uscente nel Documento di economia e finanza. Ma la bacchettata di Bruxelles arriverà lo stesso. Proprio nel bel mezzo delle trattative per il nuovo esecutivo. E proprio quando le forze vincitrici delle elezioni - M5S e Lega - accarezzano l'idea di apparecchiare una legislatura su pochi punti programmatici. Tra questi anche la "revisione" della riforma Fornero.

Ma cosa dice la Commissione Ue, o meglio il gruppo di lavoro intergovernativo noto con la sigla Epc-Wga, lo stesso che stila le pagelle ai nostri conti pubblici? Scrive nero su bianco che la gobba previdenziale - il picco di spesa italiana per le pensioni in rapporto al Pil che si avrà quando la ge-

nerazione dei quarantenni attuali uscirà dal mercato del lavoro - salirà nel 2040 al 18,5% anziché al 16,3% come sostiene l'Italia, superiore al record storico del 2015 (15,7%). E questo perché la nostra economia si pianterà: crescita del Pil allo 0,7% in media nei prossimi anni, anziché all'1,2% stimato dalla Ragioneria, contributo degli immigrati regolari ridotto di un terzo, occupazione e produttività asfittiche, invecchiamento della popolazione galoppante e scarso ricambio generazionale. Ancora più pessimista il Fondo monetario internazionale. Uno scenario tutt'altro che distante. Per la Commissione europea l'arrampicata alla vetta parte già nel 2020, con almeno 10-15 anni di anticipo rispetto alle proiezioni italiane. Ecco perché la correzione di rotta va attuata sin da subito, nella prossima legge finanziaria. Il governo Gentiloni aveva già fatto le pulci a una visione così drastica, opponendo alle terribili curve di Bruxelles stime più rosee su Pil e occupazione, figlie di politiche espansive e del ritorno del Paese sul sentiero di crescita. «È vero però che l'equilibrio dei conti pensionistici dopo la Fornero rischia di essere più precario», ammette Stefano Patriarca, consigliere economico di Palazzo Chigi. «Se dovessimo crescere meno dell'1,5% medio, il futuro si tingerebbe di nero». In pratica secondo l'Europa i risparmi della Fornero sareb-

bero bruciati entro 10 anni. Per l'Italia in 30. E questo per colpa di un'economia non brillante, l'effetto demografico (poche culle). Ma anche le spese di questi anni: soprattutto le otto salvaguardie per gli esodati costate 12 miliardi e in misura minore l'aumento ed estensione della quattordicesima.

«La spesa "pura" per le pensioni non solo è sotto controllo, ma in linea con la media europea», controbatte Alberto Brambilla, sottosegretario al Lavoro nei governi Berlusconi 1 e 2 (2004-2005). E soprattutto autore del capitolo pensioni nel programma elettorale della Lega. «La spesa previdenziale italiana è all'11% del Pil, non al 16: assolutamente sostenibile. Il resto è assistenza: qui spendiamo 100 miliardi all'anno, senza sapere dove vanno. Il nostro piano non è abolire la Fornero: toccare la previdenza è dinamite, guai a farlo. Ma di rivederla, questo sì. Permettendo a chi ha 35-36 anni di contributi e almeno 64 anni di età, oppure 41 anni e mezzo di contributi a prescindere dall'età di andare in pensione. Intervento chirurgico e fattibile: 50 miliardi in 10 anni. Che si coprono tagliando quell'assistenza che va ai falsi invalidi e a chi non se la merita, perché mente sui requisiti. L'Europa capirà, quando spiegheremo i numeri veri dell'Italia. Non quelli che passa l'Istat».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**I punti dei programmi Lega e M5S****Previdenza****La Fornero resiste solo correttivi si studia "quota 100"**

Superamento della Fornero: è il primo punto dei Cinque Stelle per un eventuale accordo di governo. E qui le idee di Lega e M5S quasi coincidono. Non più abolizione dell'odiata legge del 2011, come sbandierato in campagna elettorale. Ma introduzione di due quote per andare in pensione: quota 100 (almeno 36 anni di contributi e 64 di età) oppure quota 41 (anni di contributi versati). E mantenimento degli sconti contributivi per le madri. Unica divergenza: l'adeguamento dell'età di uscita alla speranza di vita. Da abolire per M5S. Da mantenere per la Lega.

**Lavoro****Reddito di cittadinanza ridotto a sostegno per giovani disoccupati**

Il secondo punto programmatico è piuttosto vago: lotta alla disoccupazione giovanile. La formula usata da Luigi Di Maio sembra volutamente ampia. Così da farvi rientrare, se la trattativa lo consentisse, una prima sperimentazione del reddito di cittadinanza, quantomeno in versione circoscritta ai giovani che non hanno lavoro. La Lega, come si sa, è contraria a un reddito dato a tutti, purché poveri, perché lo considera una misura assistenziale che non stimola alla ricerca attiva di un'occupazione.

**Fisco****Flat Tax lontana probabili interventi su cuneo e Irap**

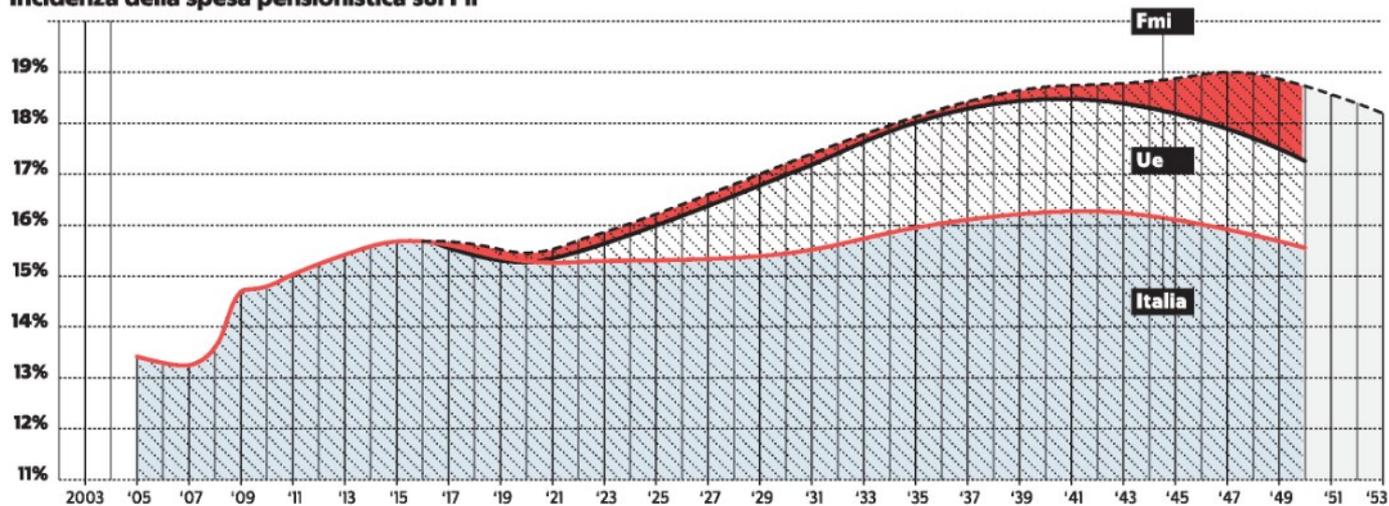
Taglio delle tasse alle imprese. Anche qui l'espressione, a priori condivisibile da tutti, può voler dire tutto e niente. Compreso un primo abbozzo di Flat Tax al 15%, l'idea forte del programma della Lega. Difficile realizzarla subito e in questa forma, visti i costi stellari, anche se in sede di primo approccio sarebbe limitata alle piccole e medie aziende. Si potrebbe anche partire dalla proposta dei Cinque Stelle: ridurre il cuneo fiscale - la differenza tra il costo del lavoro lordo e netto - e comprimere ancora l'Irap. Su questo l'intesa è alla portata.

**Famiglie****Convergenza su assegni ai nuovi nati e aiuti alle mamme**

Aiutare le famiglie che fanno figli. Il quarto punto è già nelle corde sia del M5S che della Lega. I Cinque Stelle vogliono replicare il modello francese: aumentare la spesa per il welfare familiare dall'1,5 al 2,5% del Pil per sostenere i nuclei numerosi. Anche la Lega punta a un piano strutturale di rilancio della natalità: 400 euro al mese detassati per ogni nuovo nato fino ai 18 anni, ma solo a cittadini italiani con almeno 20 anni di residenza. E poi asili nido gratuiti per redditi sotto i 50 mila euro. Convergenze esplicite, anche qui.

## Le previsioni

### Incidenza della spesa pensionistica sul Pil



# Ape aziendale, la versione 2.0 del prestito volontario

## L'azienda continua a pagare i contributi fino alla vera pensione

BRUNO BENELLI

**L'**Ape volontaria, che richiede la restituzione di quanto anticipato al lavoratore prima della pensione, ha anche una versione 2.0: si trasforma in Ape aziendale quando il datore di lavoro (o l'ente bilaterale o il fondo di solidarietà cui sono iscritti gli interessati) versa i contributi per tutto il periodo di pagamento dell'Ape per aumentare la futura pensione del lavoratore con il quale ha siglato un accordo in tal senso. Il contributo (per l'Inps è il 33% della busta paga) si paga in unica soluzione con il modello F24-Elide al momento in cui matura la prima mensilità dell'Ape.

Possono versare i contributi i datori di lavoro che hanno natura giuridica privata, indipendentemente dalla gestione nella quale versano i contributi e dalla natura di imprenditore. Il che significa che possono agire con l'Ape aziendale anche gli studi professionali, le associazioni di volontariato, i partiti politici e i sindacati, eccetera. Fanno parte di essi anche quelli agricoli e gli enti pubblici economici, ma non la pubblica amministrazione.

Per aggiungere ai contributi già versati dal lavoratore al momento della richiesta di Ape gli

ulteriori apporti dell'azienda o dei fondi sopra indicati sono necessarie due condizioni: 1) un preliminare accordo individuale con l'interessato senza tavoli da aprire con le rappresentanze sindacali; 2) il versamento immediato e anticipato dell'intera obbligazione contributiva.

In questo modo crescono le opportunità offerte in questi ultimi tempi ai lavoratori di bypassare la riforma Fornero e di andare praticamente in pensione prima del tempo.

Ora il pacchetto delle agevolazioni comprende: Ape sociale, Ape volontaria, Ape aziendale, Rita, isopensione.

Entriamo nella procedura da seguire. Una volta perfezionato l'accordo azienda-lavoratore, esso va accluso all'istanza di accesso all'Ape e, se si tratta di datore di lavoro o di ente bilaterale, deve contenere i seguenti dati e previsioni: a) dati identificativi completi del lavoratore e del datore di lavoro (ovvero dell'ente bilaterale), con i rispettivi codici fiscali; b) importo dell'incremento del montante contributivo; c) periodo assicurativo (data inizio e fine) per il calcolo del predetto montante; d) periodo previsto della riscossione dell'Ape; e) assunzione, da parte del datore di lavoro o dell'ente bilaterale, dell'obbligazione irrevocabile di versamento del contributo entro la scadenza di pagamento dei contributi relativi al mese di erogazione della prima mensilità dell'Ape.

Le medesime informazioni devono essere presenti nel provvedimento di concessione della prestazione se si tratta del fondo di solidarietà.

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Il primo nodo della nuova legislatura è l'intervento contro le clausole di salvaguardia

# Il rischio dei rincari Iva su Centro-Nord e single

L'aumento automatico può costare 317 euro a famiglia

■ L'eventuale aumento delle aliquote Iva del 10% e del 22% rischia di pesare di più sulla spesa dei single e dei consumatori del Centro-Nord. Come evidenzia un'elaborazione del Sole 24 Ore del lunedì, se le clausole di salvaguardia previste dall'ultima

manovra non saranno disinnescate, nel 2019 si potrebbe verificare un aumento medio di 317 euro a famiglia. Il pericolo dei rincari è il primo vero nodo fiscale della nuova legislatura.

**Aquaro, Dell'Oste, Parente, Rogari**

► pagina 3

## Così il rischio Iva sulla spesa delle famiglie

In caso di aumento dal 2019 il conto cresce in media di 317 euro - Record in Lombardia ed Emilia-Romagna

### Sul territorio

I consumi orientati sui beni di prima necessità spiegano il minor impatto nel Mezzogiorno

### Le ricadute sui nuclei

Coppie senza figli e single più penalizzati  
Effetti meno pesanti sugli over 65

**Cristiano Dell'Oste  
Giovanni Parente**

■ L'aumento automatico dell'Iva potrebbe costare, in media, 317 euro in più alle famiglie italiane nel 2019. Con un carico più pesante sui single e sulle coppie senza figli e - a livello territoriale - sui residenti nelle regioni del Nord e del Centro. È anche partendo da questi dati che si può spiegare perché tutte le forze politiche, in questo primo scorcio di legislatura, stanno confermando la volontà di neutralizzare la clausola di salvaguardia prevista dall'ultima legge di Bilancio.

La simulazione - effettuata dal Sole 24 Ore del lunedì - parte dalle rilevazioni dell'Istat sulla spesa delle famiglie e considera l'impatto del doppio incremento programmato dal prossimo 1° gennaio: dal 10 all'11,5% per l'aliquota intermedia e dal 22 al 24,2% per quella ordinaria. In pratica, si salverebbero solo le aliquote più basse, quella al 5% (di impatto marginale) e quella al 4%, che si applica per lo più su alimentari di prima necessità: pane, pasta, latte e formaggi, frutta e verdura fresca.

La mappa degli effetti

Su base regionale, il rincaro sarebbe più pesante dove ci sono redditi e consumi più alti: dai 411 euro all'anno in Lombardia ai 221 della Calabria. Misurare l'incidenza degli aumenti sul totale dei consumi, però, svela qualche sorpresa: in termini relativi, le famiglie di Campania e Sicilia pagherebbero meno di quelle calabresi (l'1,32% in più contro l'1,35%). Anzi, in Calabria l'aumento dell'Iva si sentirebbe persino più che in Piemonte (1,34%).

All'altro capo della graduatoria, tra le zone più colpite dai rincari, per prima ci sarebbe la Lombardia (1,41%), seguita dall'Emilia Romagna (1,39%) e da Trentino Alto Adige, Veneto e Toscana (tutte e tre all'1,38%, sia pure con incrementi che vanno da 400 a 335 euro).

Sono differenze che derivano dalla composizione del "paniere" dei consumi su base territoriale. Ma anche la struttura familiare si riflette sul risultato. A complicare lo scenario c'è poi il coinvolgimento dell'Iva al 10%, rimasta invariata nei due aumenti precedenti, che si applica su molti beni alimentari (dalle uova alla carne, dai dolci ai condimenti), oltre che sui consumi per la casa (elettricità, gas e manutenzioni), sui servizi alber-

ghieri e sulla ristorazione.

### Single e pensionati

Si scopre così che il costo più elevato, in termini relativi, sarebbe pagato dalle coppie giovani senza figli e dai single fino ai 64 anni, probabilmente perché non possono dividere i "costi fissi" e tendono a mangiare più spesso fuori casa. Gli over 65, invece, sarebbero quelli meno toccati da un aumento, e vale sia per le persone sole, sia per le coppie di anziani; risultato derivante, almeno in parte, dalla maggiore incidenza delle spese sanitarie, in larga parte esenti da Iva o con aliquota al 4%, come gli occhiali. Proprio questo aspetto può spiegare perché la Liguria, ad alta densità di pensionati, sia destinata a sentire così poco i rincari.

L'importo più elevato in valore assoluto, invece, lo paghereb-



bero le coppie con due figli (439 euro), anche se quelle con tre o più bambini riuscirebbero a sfruttare un minimo di economie di scala. Comunque, è un aspetto che non dovrebbe essere sottovalutato dalle forze politiche che vogliono rilanciare la natalità.

Sorprende poco, infine, il fatto che le famiglie con immigrati e disoccupati siano destinate a pagare meno delle altre il possibile rincaro dell'Iva. Dipende dal reddito (e dai consumi) molto bassi.

### Verso il varo del Def

Al di là della partita sulle coperture da trovare (si veda anche l'articolo in pagina), resta da considerare l'effetto sulla domanda interna di un eventuale aumento dell'Iva. Con il rischio di indebolire la ripresa economica, che seppur con tassi non elevatissimi, è tuttora in corso.

La campagna elettorale è stata dominata dalle promesse di ridurre le imposte sui redditi o, come nel caso del centro-destra, di introdurre la flat tax.

Ora, però, si impone un ragionamento su come rivedere com-

pletivamente il paniere del prelievo fiscale. Anche perché la questione Iva è quella veramente immediata e il primo test è atteso con il Def, che il Governo in carica dovrà presentare entro il 10 aprile e poi inviare a Bruxelles.

Scegliere una o l'altra opzione - anche a parità di gettito - non è neutrale per i contribuenti, come dimostra la distribuzione di eventuali rincari dell'Iva o interventi sull'Irpef.



© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Le conseguenze della trappola salva-conti



### IL DOSSIER DELL'IVA DAL 2011 A OGGI

#### L'origine delle clausole

Le clausole di salvaguardia con gli aumenti Iva vengono innescate dal governo Berlusconi (foto) nell'estate 2011. Sterilizzate da Mario Monti, sono state rinnovate dall'esecutivo Letta con la legge di Stabilità 2014. Il governo Renzi le ha ridotte, ma ne ha innescate altre con la legge di Stabilità 2015



#### Gli aumenti Iva già avvenuti

Un rincaro definitivo arriva già con il «decreto di Ferragosto» (Dl 138/2011): l'Iva ordinaria passa dal 20 al 21 per cento. Il successivo salto dal 21 al 22%, fissato dalla legge di Stabilità 2013 al 1° luglio di quell'anno, scatta invece il 1° ottobre, soltanto rinviato dal «decreto Lavoro» (Dl 76/2013).

#### Il rischio di ulteriori modifiche

Dopo le sforbicate del governo Gentiloni (foto), il nuovo esecutivo dovrà trovare 12,4 miliardi nel 2019 e 19,1 nel 2020. Altrimenti l'Iva del 10% salirà all'11,5% nel 2019 e al 13% nel 2020. Mentre quella del 22% passerà al 24,2% nel 2019 e al 24,9% nel 2020, per assestarsi al 25% nel 2021.



#### I possibili effetti sulle famiglie

Il «disinnesco» degli aumenti automatici dell'Iva è subito balzato in cima all'agenda del nuovo Parlamento. Il rincaro può costare 317 euro in media alle famiglie italiane nel 2019, che diventerebbero 439 per le famiglie con due figli e 250 per i giovani single, i più colpiti in percentuale.



## Le cifre in gioco

Una simulazione dell'aumento dell'Iva previsto dal 1° gennaio 2019. Le aliquote maggiorate (dal 10 al 10,5% e dal 22 al 22,4%) sono state applicate alla spesa media censita dall'Istat, tenendo conto della diversa composizione del paniere dei consumi a livello territoriale e per tipologia di famiglia. I calcoli sono effettuati ipotizzando parità di consumi e senza considerare l'eventuale inflazione, né l'impatto degli affitti figurativi rilevati dall'Istat

### RINCARI MEDI AL MESE

**1.935,08 €**

Spesa media mensile

+26,43 €

Rincaro medio mensile con aumento Iva

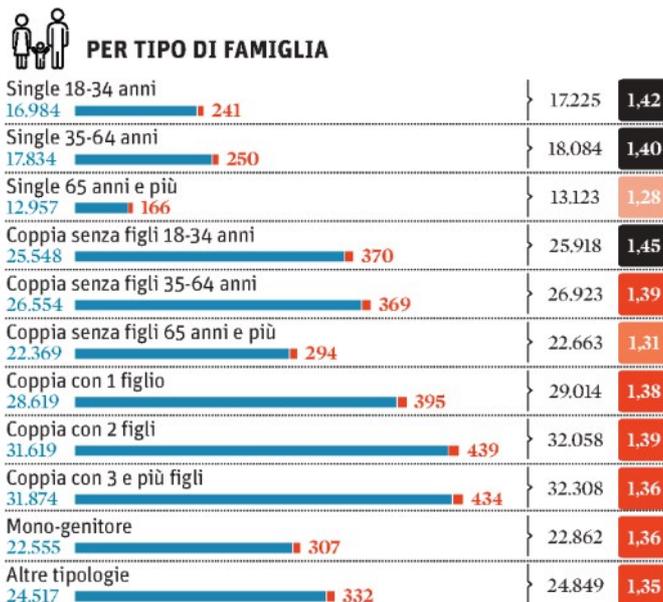
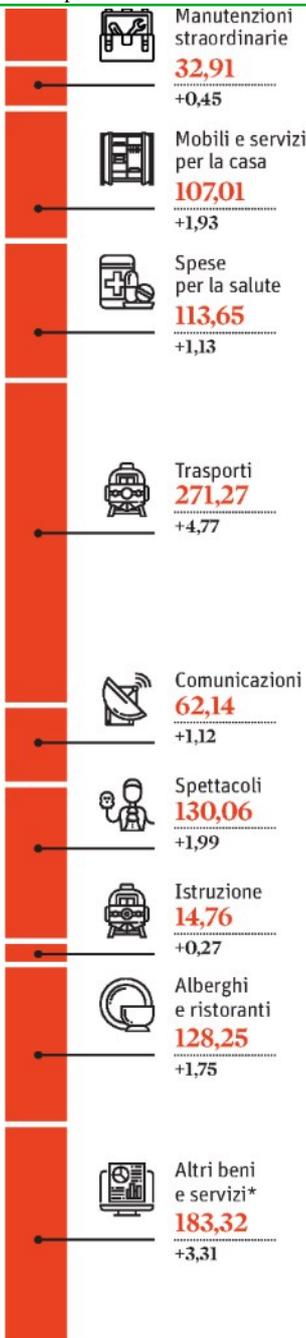


### AUMENTI MEDI ANNUI

Spesa media annua attuale (€)	Aumento dell'Iva (€)	Spesa complessiva	Incidenza % aumento Iva
XXXX	XX	XXXX	1,25 1,3 1,35 1,4

### PER REGIONE

Regione	Spesa media annua attuale (€)	Aumento dell'Iva (€)	Spesa complessiva	Incidenza % aumento Iva
Piemonte	25.354	341	25.695	1,34
Valle d'Aosta	26.919	357	27.276	1,33
Liguria	20.399	270	20.669	1,32
Lombardia	29.094	411	29.505	1,41
Trentino-Alto Adige	29.054	400	29.454	1,38
Veneto	24.273	335	24.608	1,38
Friuli-Venezia Giulia	22.582	307	22.889	1,36
Emilia-Romagna	26.932	375	27.307	1,39
Toscana	25.439	351	25.790	1,38
Umbria	21.800	289	22.089	1,33
Marche	20.212	272	20.484	1,35
Lazio	20.912	285	21.197	1,36
Abruzzo	18.490	248	18.738	1,34
Molise	18.612	250	18.862	1,34
Campania	19.545	258	19.803	1,32
Puglia	20.843	279	21.122	1,34
Basilicata	19.620	264	19.884	1,35
Calabria	16.426	221	16.647	1,35
Sicilia	17.759	234	17.993	1,32
Sardegna	19.153	257	19.410	1,34



## L'ANTICIPAZIONE



**Manovra obbligata da 30 miliardi**  
 Il Sole 24 Ore di sabato scorso ha fatto il punto sulla manovra che dovrà varare il prossimo Governo se non ci saranno sconti dalla Ue.

\* Includono beni e servizi per la cura della persona, effetti personali, servizi di assistenza sociale, assicurazioni e finanziari. \*\* diversa da ritirato dal lavoro  
 Fonte: elaborazione su dati Istat, Siae, Federfarma

# L'imposta che scotta esige un restyling

CERCANDO LA VIA D'USCITA

## L'imposta che scotta ora esige un restyling

di **Salvatore Padula**

**L**e promesse elettorali dei partiti usciti vincitori dal voto del 4 marzo dovranno presto fare i conti con la realtà. Lo scenario politico resta fluido, ma prima o poi qualcuno sarà chiamato a onorare i propri impegni.

In mezzo a tante incertezze e di fronte a proposte così diverse per natura, approccio e impatto sulla finanza pubblica – si partirà dal reddito di cittadinanza oppure dalla flat tax? – è confortante scorgere almeno uno spiraglio unificante: lo stop alle clausole di salvaguardia, senza il quale nel 2019 scatterebbe un primo aumento delle aliquote Iva destinato a gravare sui consumi per 12,5 miliardi di euro. Che salirebbero a oltre 19 miliardi all'anno nel biennio '20-21, inclusi 350 milioni di accise sulle benzine.

**Q**uesto meccanismo è automatico, già previsto dalla legislazione vigente e pronto a scattare tre volte dal 2019 al 2021. Le forze politiche si muoveranno per indicare nel Def, atteso entro metà-fine aprile, la volontà di evitare, con la legge di Bilancio 2019, ogni aumento del prelievo (tralasciamo l'eventualità che poi non si riesca formare un governo). Un messaggio per Bruxelles. Ma anche una scelta comprensibile. Tanto per ragioni oggettive, in quanto un aumento dell'imposta sui consumi rischierebbe di ostacolare la tendenza al consolidamento dell'economia. Quanto per ragioni di consenso: quale governo – di qualunque colore – potrebbe oggi chiedere ai cittadini-elettori 12,5 miliardi di nuove tasse?

Certo, scontato ribadirlo, ma la situazione è complicata dal fatto che forze politiche che hanno vinto le elezioni, quando riusciranno a fare il governo, dovranno anche affrontare il problema di reperire le risorse necessarie per attuare i loro impegnativi programmi.

Che fare? Guardiamo alla realtà. Solo negli ultimi due anni l'Italia ha beneficiato di 30 miliardi di flessibilità rispetto ai parametri europei, per l'impegno sulle riforme, per gli investimenti, per i flussi migratori. Il nuovo governo potrà legittimamente chiedere e sperare di ottenere nuova flessibilità, ma sappiamo che non sarà facile anche perché si attende ancora il giudizio di Bruxelles sulla manovra 2018, dove incombe il rischio di una richiesta di correzione (ovvero, manovrina).

Allora, forse è giusto auspicare che il nuovo governo abbia la lungimiranza di un intervento strutturale, che superi definitivamente questo perverso meccanismo.

Facile a dirsi. Certo, si può fare la spending review, ci

sono le tax expenditures da limare. Tutto bene, ma servirà una notevole forza politica per superare gli ostacoli (e le lobby) che finora hanno impedito di fare una cosa e l'altra. Sulla spesa, per esempio, è vero che nel periodo 2014-2018, con i governi Renzi e Gentiloni, sono stati effettuati risparmi per circa 35 miliardi, ma servirebbe fare molto di più.

Per le spese fiscali, sono pure note le difficoltà di un "taglio" generalizzato a detrazioni e bonus. Si potrebbe partire dalle indicazioni fornite da Mauro Marè, presidente della commissione per le spese fiscali, che ha individuato spazi di intervento per arrivare a 5-6 miliardi. Sarebbe un passo. Aumenterebbero le tasse, è vero. Ma la stessa cosa accadrebbe se si lasciassero scattare le aliquote Iva.

Ecco, l'Iva. Perché non provare a ragionare proprio sull'Iva? Sulle debolezze dell'imposta, su quell'interminabile elenco di regimi speciali, esenzioni, esclusioni che la caratterizzano (siamo sempre in terreno di tax expenditures: il rapporto Vieri Ceriani sull'erosione fiscale conta ben 117 misure di favore nel campo dell'Iva). Ci sono i tempi per farlo.

Perché, con un po' di coraggio, non si prova a parlare anche di aliquote, che – non scordiamolo – in barba a ogni previsione europea sono quattro (4, 5, 10 e 22%) e dove la logica si è forse un po' smarrita: esisteranno certamente valide ragioni, ma resta un mistero capire perché l'origano possa avere aliquota del 5% e invece la maggiorana debba stare al 22.

E ancora: l'Iva è l'imposta più evasa, siamo intorno ai 35 miliardi, ed è anche quella che "genera" gran parte dell'evasione sui redditi. Perché, allora, non provare – pur nel quadro di un'imposta "comunitaria" – a rendere l'imposta più efficiente, come ha scritto Alessandro Santoro su [lavoce.info](http://lavoce.info), e recuperare almeno una parte di quell'enorme tax gap?

Più in generale, un riordino dell'Iva potrebbe offrire l'occasione per riequilibrare il carico tributario tra imposte dirette e indirette (non possiamo ignorare che il nostro paese è ancora al vertice della classifica europea per la tassazione dei redditi da lavoro ed è invece nelle posizioni di coda per quella sui consumi). È una direzione da intraprendere con più coraggio perché è evidente, al di là di ogni considerazione, che in questi anni il peso di tributi e contributi abbia penalizzato in modo eccessivo proprio i fattori produttivi, quelli che invece dovremmo liberare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

