



UNIVERSITÀ DI PAVIA
idee per ripartire

2 / luglio 2020

Gestire e superare l'emergenza COVID: quali strategie e modelli organizzativi per le imprese

a cura di Stefano Denicolai

Indice

1. Obiettivi e introduzione sui contenuti.....	1
2. Modelli strategico-organizzativi per la ripartenza: Stato dell'arte.....	3
2.1. La dimensione strategica.....	4
2.1.1. Ritorno alla normalità? Speriamo non avvenga mai (innovare, sempre più).....	4
2.1.2. Visione.....	6
2.1.3. Focus: l'emergere della "Economia della Sicurezza"	7
2.2. La dimensione organizzativa	8
2.2.1. Verso una cultura del "Design": spazi, servizi, prodotti	8
2.2.2. Agilità, processi e ruoli critici	9
2.2.3. Smart working	11
2.2.4. Garantire la sicurezza di dipendenti e utenti	15
2.2.6. Catene del valore, filiere, eco-sistemi.....	17
3. Pandemia e risposte organizzative in Provincia di Pavia: un'indagine sul campo	19
3.1. Obiettivi e campione.....	19
3.2. La risposta organizzativa alla pandemia in Provincia di Pavia	20
3.3. Prospettive future: criticità ed opportunità	28
4. Riflessioni Conclusive	32
Allegato A – Le aziende che hanno partecipato all'indagine	33

1. Obiettivi e introduzione sui contenuti

L'obiettivo di questo documento è sviluppare una serie di riflessioni – basate su dati e approccio scientifico - circa i modelli strategico-organizzativi da perseguire per affrontare al meglio le fasi a venire della grave crisi economico-sanitaria causata dalla pandemia globale che è scaturita per via del virus SARS-CoV-2.

Nel farlo, si presterà attenzione alle specificità della Provincia di Pavia, alle sue peculiarità, ai suoi comparti strategici, alle sue vocazioni consolidate e/o prospettiche.

Il documento è organizzato attorno a due principali parti: anzitutto - Sezione 2 - si sviluppano alcune considerazioni di natura generale basate su pubblicazioni scientifiche e report in materia provenienti dalla letteratura grigia (es. studi redatti da società di consulenza).

In Sezione 3 invece si rende conto dei risultati di un'indagine sul campo svolta fra maggio e giugno 2020 su un campione di 34 imprese pavese. Per quanto ci si rende conto che l'ampiezza di tale rilevazione non sia sufficiente per una validazione statisticamente significativa, ciò ha consentito di far emergere utili ed interessanti evidenze empiriche, fondamentali per contestualizzare rispetto al territorio pavese quanto delineato in sezione 2.

Infine, in sezione 4 si riportano alcune considerazioni conclusive.

2. Modelli strategico-organizzativi per la ripartenza: Stato dell'arte

In questa prima parte si propone un'analisi basata su fonti secondarie – tanto fonti scientifiche in senso stretto, quanto letteratura grigia - , integrata dall'esperienza maturata sul campo in tema di modelli strategico-organizzativi per le emergenze sanitarie, maturata anche grazie al laboratorio 'Digita4good'¹ incardinato presso l'Università di Pavia, il quale si occupa espressamente di queste tematiche, nato per dare un contributo concreto di tipo *data-driven* nella presa di decisioni come quelle rese necessarie per via della pandemia in corso.

In primo luogo, si esplora il problema in chiave strategica: in sintesi, l'attenzione è verso le scelte di posizionamento di mercato e con riferimento ai driver competitivi su cui le imprese intendono puntare per rilanciarsi, mitigare le minacce e valorizzare le opportunità che si presenteranno nei prossimi mesi/anni. In particolare, si discute della rinnovata importanza di continuare ad innovare, nonché dell'esigenza di definire una vision ben precisa circa possibili scenari futuri. Con riferimento a questi ultimi, si propone un focus sull'emergere della cosiddetta "economia della sicurezza".

Successivamente, si entra nel merito della dimensione organizzativa: modalità lavorative, processi, ruoli, competenze. A questo livello, si sottolinea anzitutto l'esigenza di affrontare tali sfide mediante una "cultura del Design". Ciò porta, fra l'altro, all'emergere di nuove priorità organizzative e nuovi ruoli, valorizzando l'esperienza in remote/smart working. Si propone altresì un focus su questioni di sicurezza in chiave strategico-organizzativa (lasciando considerazioni di natura normativa ad altri approfondimenti).

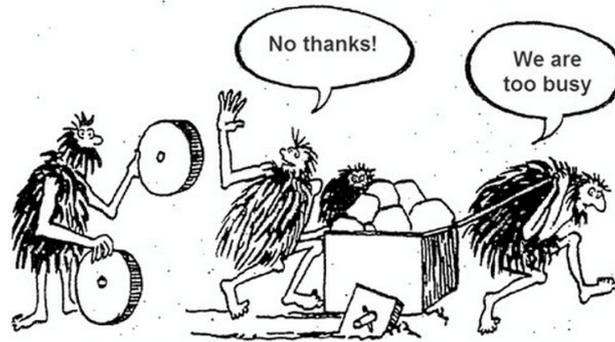
In questo quadro, la variabile 'tempo' merita una riflessione particolare. In primo luogo, occorre analizzare le sfide all'orizzonte distinguendo fra due momenti principali che ci attendono:

- Da ora fino a che il problema pandemia sarà risolto completamente o quasi (es. vaccino); in questa fase sarà inevitabile fare investimenti su soluzioni in buona parte transitorie;
- Da quando questa pandemia sarà risolta, o quasi, in poi ("nuova normalità"). Ciò significa ragionare anche su impatti organizzativi destinati ad essere permanenti.

Vi è poi una seconda dimensione di analisi temporale altrettanto rilevante: la velocità di ripresa sarà – significativamente - diversa in base a settori, contesti, ambienti, aree geografiche. Questi aspetti sono presi in attenta considerazione lungo l'intero documento.

¹ <https://www.digita4good.unipv.it/>

2.1. Dimensione strategica e modelli per la ripartenza



2.1.1. Ritorno alla normalità? Speriamo non avvenga mai (innovare, sempre più)

Diciamolo subito: è un titolo volutamente provocatorio. Abbiamo vissuto – tanto da un punto di vista sanitario quanto economico – momenti così drammatici, che, ovviamente, tutti auspichiamo di lasciarci alle spalle. Questo sentimento è sano e cova un desiderio che non può non essere quello di tutti.

Tuttavia, la genuinità di tale speranza cela in sé pure un rischio che va assolutamente gestito in modo razionale, oltre l'aspetto emozionale. Occorre evitare di ripetere l'errore già fatto da troppe organizzazioni durante l'altrettanto drammatica recessione iniziata nel 2008, ossia quello di ritenere la crisi come un periodo meramente transitorio, da superare in qualche modo in attesa che tutto torni come prima. Così non è stato: la crisi del 2008 non era una "crisi", intensa quale momento particolarmente acuto di una difficoltà temporanea. Era una vera propria fase di profondissimo cambiamento, che ci ha lasciato in eredità un mondo significativamente diverso rispetto al precedente.

Ora dobbiamo farne tesoro e non ripetere gli stessi errori. Probabilmente stavolta non tutto è destinato a cambiare in modo permanente, ma qualcosa sì: la pandemia globale che stiamo vivendo è destinata a lasciarci in eredità alcune abitudini sociali che diventeranno la nuova normalità (e quindi di consumo), quindi pure impatti organizzativi che diventeranno il nuovo 'golden standard'.

Ci si riferisce al cosiddetto 'the new normal'. In questo quadro, innovare è un imperativo non negoziabile. Lo si dice da tempo, ora lo è ancor di più che in passato. Il 'new normal' avvantaggerà chi prima di tutti saprà re-immaginare prodotti e servizi, anticipando i cambiamenti permanenti. Non sarà semplice. L'analisi delle pubblicazioni e dei report analizzati per la redazione di questo documento nella sua interezza porta a delineare tre principali ostacoli al cambiamento, specifici del periodo che stiamo vivendo:

1. **Instabile equilibrio organizzativo fra continuità aziendale e innovazione.** Molti dirigenti sono tentati dal pensare: *"Innovare è importante, ma ora dobbiamo concentrare tutti i nostri sforzi sul far sopravvivere l'azienda e garantire uno stipendio ai nostri dipendenti. Se*

chiudiamo oggi, non ci sarà innovazione domani". È un sentimento comprensibile: basta leggere i giornali e ci si rende conto con facilità del fatto che ci attendono momenti difficili. Ad esempio, per l'Italia è previsto un crollo del PIL a -9.5% nel 2020 (fonte: Commissione Europea). Tuttavia, se da un lato pare ovvio che la 'business continuity' in un momento come questo abbia massima priorità, dall'altro occorre pure necessariamente trovare un giusto bilanciamento con un orientamento di medio-lungo termine votato all'innovazione, così da porre le basi per cogliere le opportunità di cambiamento da subito. Solo precorrendo i tempi si può creare vantaggio competitivo basato sull'innovazione. Diversamente il rischio concreto è quello di salvarsi oggi per poi fallire appena gli altri cominceranno la ripresa;

2. **Tentazione da "polvere sotto il tappeto".** La crisi economica scaturita dalla pandemia globale in certi casi ha semplicemente acuito e/o accelerato gravi difficoltà strutturali già presenti da tempo. Si pensi ad esempio al comparto *automotive* o alcuni ambiti del tessile/moda. In provincia di Pavia, si può pensare ad esempio al comparto vitivinicolo, o a certi tipi di turismo. Qualche azienda potrebbe "dimenticarsene", adducendo le colpe delle proprie difficoltà alla crisi contingente, anziché a scelte sbagliate compiute in passato, prima della comparsa del coronavirus. Le organizzazioni che si pongono in questa prospettiva hanno poche prospettive future e falliranno nel cogliere le opportunità che stanno per presentarsi;
3. **Paradosso del senso di esperienza nelle organizzazioni.** Siamo abituati da tempo ad investire in prevenzione, ma solo contro nemici già conosciuti in passato. Ad esempio, non discutiamo il fatto che ogni edificio pubblico abbia un estintore che probabilmente non servirà mai. Ci scoccia non poter portare liquidi in aereo, ma alla fine accettiamo questa prassi perché sappiamo che è fondamentale nel complicare i piani ai terroristi. L'Italia spende circa 28 miliardi all'anno per armamenti che – in larga parte – non vedranno mai una guerra, ma che servono per farci sentire più tranquilli nel malaugurato caso di conflitti bellici. In sintesi: tolleriamo spese, anche ingenti, per prevenire nuove tragedie che abbiamo già vissuto, rispetto le quali abbiamo chiari i contorni di effetti e conseguenze (incendi, terrorismo, guerre, etc.); mentre siamo restii ad investire in prevenzione rispetto a minacce nuove. Le pandemie non fanno eccezione: abbiamo ignorato il rischio fino ad oggi nonostante numerosi avvertimenti da parte della comunità scientifica, ora gli investimenti per la prevenzione di nuove emergenze sanitarie analoghe diventeranno ingenti per molto tempo. Serve un cambio di mentalità: occorre fare *scouting* e ricerca per comprendere meglio anche i rischi legati ad emergenze mai conosciute in passato. Il coronavirus è un chiaro esempio di questa miopia dell'esperienza, che va superata. Non è una avvertenza per i soli enti governativi: imparare a guardarsi attorno e creare recettori per mappare e fronteggiare nuove minacce diventerà sempre di più un mantra fondamentale per qualsiasi organizzazione, pubblica e privata.

In sintesi: non è chiaro a nessuno la magnitudo dei cambiamenti derivanti dalla pandemia globale che saranno destinati a diventare permanenti. Tuttavia, di certo organizzazioni e sistemi locali

dovranno reimmaginarsi significativamente ed evolvere. Chi concepisce il superamento della crisi sanitaria in atto meramente come il tentativo di ripristinare lo status quo precedente andrà incontro a cocenti delusioni.

2.1.2. Visione

Come e più che mai, la definizione di una vision strategica è il presupposto fondamentale per qualsiasi percorso di riorganizzazione. In tal senso, qui proviamo a richiamare una serie di aspetti da tenere in attenta considerazione date le specificità del momento che stiamo vivendo:

- Vi sono fondate ragioni per credere si vada sempre più verso uno **sviluppo economico science-based**. O, quantomeno, questo è un fondato auspicio. Il sistema pavese, con la sua Università e le sue eccellenze ad elevata intensità di conoscenza (es. gli IRCCS, alcune imprese digitali illuminate, alcune manifatture che puntano su ricerca e sviluppo, etc.) possono guardare con ottimismo a questo scenario, purché i diversi attori del sistema puntino con decisione verso tale obiettivo, oliando ulteriormente i meccanismi di trasferimento tecnologico;
- **Filiere e Catene del valore sono destinate a riorganizzarsi ed evolvere in alcuni dei loro capisaldi**. Il sistema pavese presenta punti di forza da questo punto di vista, ma anche gap da colmare. Fra questi ultimi, ci cita una filiera della salute forte agli estremi (ricerca a monte e servizi sanitari a valle) ma non sufficientemente sviluppata nelle attività nel mezzo (es. industria della salute)² e quindi incompleta. I trend emergenti potrebbero svolgere da grande occasione per fare leva su ricerca e sanità al fine di sviluppare un'eccellenza locale anche a livello di *Health Technologies*. Ad esempio, si pensi all'accelerazione esponenziale nella telemedicina. Il volume d'affari di questo comportato negli Stati Uniti era stimato in 3 miliardi all'anno in epoca pre-covid, mentre nei prossimi 5 anni si crede possa arrivare fino a 250 miliardi (fonte: Mc Kinsey, 2020). L'eco-sistema pavese – come potenzialità, competenze, sistema territoriale nell'intera provincia – ha l'occasione di far crescere la propria filiera diventando un laboratorio esteso per la telemedicina.

² Nessuno dimentica alcune importanti realtà come ad esempio Fedegari, leader al mondo nel suo settore. Tuttavia, si tratta di poche eccellenze, non di una vera e propria industria della salute sviluppata quanto le altre componenti della filiera della salute in Provincia di Pavia.

2.1.3. Focus: l'emergere della "Economia della Sicurezza"

Tutte quelle imprese che a vario titolo si occupano di sicurezza sono destinate a veder crescere il proprio business in modo rilevante. Si fa riferimento al concetto di sicurezza a 360° gradi: sanitaria, cyber-security, economica, sociale, tracciabilità e alimentazione, etc.

Ciò non vale quindi per i soli servizi di sicurezza sanitaria. È questo un sentimento che va abbracciare come sopra accennato tutta la sfera di serenità dell'individuo. Per esempio, negli USA si sta assistendo a un vero e proprio boom dei servizi di sorveglianza che si stima arriveranno a valere 62,6 miliardi di dollari.

Quindi, quando si parla di crescita dei business legati al concetto di sicurezza si parla anche di cyber-security. Durante il lockdown è aumentato di molto l'utilizzo di internet. Ciò porta automaticamente ad un aumento dei rischi di attacco informatico. A partire dal 2 maggio, l'FBI ha segnalato un aumento del 300% dei reati informatici (Fonte: IMC Grupo, 2020). Il 49% delle aziende prevede di subire una violazione dei dati o un incidente di sicurezza informatica nei prossimi mesi (Fonte: Barracuda, 2020). Nell'aprile 2020, Google è arrivata alla quota record di 18 milioni di e-mail di phishing al giorno che hanno tentato di sfruttare a proprio vantaggio la pandemia Covid-19 (Fonte: BBC News, 2020). Addirittura Forbes si è sbilanciata prevedendo che entro sei mesi si verificherà il più grande crimine informatico della storia.

La tecnologia informatica sarà più in generale sempre più intrecciata a qualsiasi forma di sicurezza. La *smart security* arriverà a valere in tutto il mondo oltre 30 miliardi di dollari entro tre anni. Entro il 2023 il mercato complessivo delle tecnologie legate alla sicurezza arriverà a valere 151,2 miliardi di dollari in tutto il mondo (Fonte: Barracuda, 2020). La dimensione globale del mercato dei Managed Security Services dovrebbe crescere da 31,6 miliardi di dollari nel 2020 a 46,4 miliardi di dollari entro il 2025, con un tasso di crescita annuale (CAGR) pari all'8,0% all'anno (dati Market&Markets 2020).³

Tutto ciò renderà ancor più importante la reputazione aziendale e l'importanza del brand, il quale rappresenta agli occhi del consumatore i valori aziendali e la "garanzia" circa la mission dell'organizzazione.

In questo quadro, va segnalato il nuovo corso di laurea triennale in "Scienze giuridiche della prevenzione e della sicurezza" dell'Università di Pavia, organizzato in collaborazione con l'Arma dei Carabinieri.⁴

³ Si veda anche: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/managed-security-services-market-5918403.html>

⁴ Gli argomenti trattati sono i seguenti: Diritto della sicurezza sul lavoro; criminologia e tecniche investigative; tecniche di intervento operativo per la tutela della sicurezza interna ed esterna; sicurezza informatica (cybersecurity); diritto alla riservatezza delle informazioni aziendali e dei dati personali; diritto della sicurezza ambientale; diritto della prevenzione (in materia di appalti, ad esempio); tutela dei beni aziendali strategici.

Il Corso di laurea è specificamente rivolto a formare il professionista della sicurezza in aziende pubbliche o private. Un professionista in grado di capire il contesto e l'organizzazione aziendale, analizzare scenari nazionali e internazionali, individuare e valutare rischi, costruire strategie, policy e procedure di prevenzione dei rischi, riconoscere e gestire situazioni di crisi ed emergenza.

2.2. Dimensione organizzativa e modelli aziendali per il post emergenza

2.2.1. Verso una cultura del "Design": spazi, servizi, prodotti ⁵ ripensati per il contesto post-pandemico

All'interno delle organizzazioni si parla molto di come ripensare il design degli uffici, nonché in generale dei luoghi di lavoro e di incontro con terze parti (clienti, fornitori, partner, etc.). Si tratta di una necessità impellente legata alle esigenze di distanziamento sociale, ma con risvolti in qualche misura destinati a perdurare anche oltre l'emergenza.

Da questo punto di vista, probabilmente il modo migliore per ripensare in modo efficace gli spazi fisici è – paradossalmente - quello di *non* partire dagli spazi fisici. Ossia, bisogna ripartire da una cultura del 'Design', dalla prossemica del design⁶, dal cosiddetto 'Design Thinking'⁷. Quest'ultimo è una metodologia per la risoluzione di problemi complessi mediante soluzioni creative, ispirate da prospettive alternative, in genere ponendosi nei panni dell'utente finale – approfondendo i suoi reali fabbisogni ed aspirazioni - , quando invece le organizzazioni tendono a ottimizzarsi per rispondere al meglio ai propri bisogni, dei propri manager e dei propri dipendenti (non è la stessa cosa).

A partire da questo presupposto, le aziende che cercano nuove soluzioni organizzative per meglio adattarsi alle prossime sfide imposte dalla pandemia globale dovrebbero anzitutto chiedersi come intendano ripensare il design dei propri servizi, prodotti, processi. Quindi, non solo degli spazi fisici. Nel farlo, si va oltre il mero aspetto estetico/ergonomico/spaziale, in quanto si entra nella riprogettazione funzionale e nel ripensamento dei significati.

Ad esempio, proprio nel nostro Oltrepò Pavese il lockdown ha spinto alcune pizzerie a ripensare al servizio di consegna a domicilio in modo davvero creativo⁸. Si è cominciato a produrre pizze con diverse ore di anticipo, senza ultimare la cottura. Il prodotto viene poi messo sottovuoto per essere consegnato a domicilio appena prima o anche molto tempo prima il consumo. Il consumatore dovrà solo ultimare la cottura per pochi minuti. I vantaggi sono numerosi per tutti: la pizzeria ottimizza la sua catena di produzione e delivery (riducendo i costi e semplificando la

⁵ Nella redazione di questa sezione, sono state considerate le seguenti referenze:

Brown, T. (2008), Design thinking, Harvard Business Review Volume: 86 Issue: 6 Pages: 84-+.

Clack, Lauren, et al. "User-centred participatory design of visual cues for isolation precautions." Antimicrobial Resistance & Infection Control 8.1 (2019): 179.

Holeman, Isaac, and Dianna Kane. "Human-centered design for global health equity." Information Technology for Development (2019): 1-29.

Lee, DonHee. "A model for designing healthcare service based on the patient experience." International Journal of Healthcare Management 12.3 (2019): 180-188.

Thies, Anna. "On the Value of Design Thinking for Innovation in Complex Contexts: A Case from Healthcare." IxD&A 27 (2015): 159-171.

⁶ La prossemica, nel design, si occupa della relazione tra l'umano e lo spazio "studia il rapporto tra l'individuo e il suo ambiente, le situazioni di contatto o di non contatto tra le persone" (Munari, Da cosa nasce cosa, 1981, 346).

⁷ Si veda anche: <https://www.linkiesta.it/2020/04/covid-coronavirus-design/>

⁸ Non sappiamo se sia stata una loro invenzione, o abbiano seguito una pratica ideata altrove. Ma nel senso dell'esempio in oggetto ha poca rilevanza.

consegna), mentre l'utente ha un prodotto qualitativamente migliore (il calore della pizza crea nel cartone dell'asporto un'atmosfera umida che peggiora il prodotto). Un'idea creativa che sta avendo molto successo, nata per gestire un problema temporaneo, ora diventa una possibilità che i ristoratori in oggetto intendono confermare anche in futuro. Questo è un semplice ma efficace esempio di ripensamento del design del servizio.

Solo dopo aver ripensato al design del servizio/prodotto - o quantomeno congiuntamente -, si può pensare ad un nuovo design degli spazi fisici. Questa mentalità incentiva l'ideazione di nuovi standard non necessariamente peggiorativi. In altre parole, bisogna chiedersi come cambiamenti pensati per gestire un'emergenza possano diventare migliorativi in senso assoluto, anche una volta che l'emergenza si è chiusa. Vale a dire ambienti di lavoro, processi e servizi che non solo siano solo sicuri, ma anche più confortevoli e che non generino stress. Per esempio, un'aula universitaria dove la distanza di un metro e mezzo fra gli studenti abilita modalità didattiche originali rese possibili solo disponendo di ampi spazi. Oppure, si pensi a certi mezzi di trasporto, dove talvolta si è costretti a spazi davvero ristretti e disincentivanti in genere. Questa potrebbe essere l'occasione per pensare a soluzioni creative che consentano situazioni più confortevoli e di conseguenza, poco alla volta, aumentare il numero di persone che preferiscono il trasporto pubblico rispetto a quello privato.

Questo è l'approccio migliore per ripensare anche ai luoghi di lavoro. La prossemica del design identifica quattro aree di lavoro: lo spazio intimo, quello personale, quello sociale e quello pubblico. Tutte queste quattro dimensioni vanno considerate congiuntamente. Ad esempio, si potrebbero ottimizzare e riprogettare gli spazi a disposizione espressamente in funzione di quelle attività che non possono avvenire da casa. Nello specifico - e sempre ad esempio - riducendo lo spazio per uffici individuali (se devo lavorare da solo, posso lavorare da casa) ed al contempo aumentando quelli dedicati all'interazione sociale (riunioni, sessioni creative, workshop/formazione, etc.).

2.2.2. Agilità, processi e ruoli critici nel 'new normal' ⁹

Nello scenario attuale saranno sempre più premiate le aziende 'super agili', ossia capaci di trasformarsi e/o cambiare orientamento strategico-organizzativo in modo estremamente veloce, quasi fossero startup, nonché più volte in un breve lasso di tempo. Secondo uno studio

⁹ Per ulteriori approfondimenti:

<https://www.accenture.com/it-it/about/company/coronavirus-business-economic-impact>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=b38d0380258343a0b48452655d697b98&hctky=9833504&hdpid=c112d107-565b-4192-93fb-a1a7507dd8ac>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=d49aceb058264477a3e9c9d9a011a625&hctky=9833504&hdpid=2ee4f522-d82e-4767-83c1-d6fc1a2df1ea>

CapGemini del 2018, l'83% delle grandi imprese nei paesi più industrializzati ha introdotto piani ad ampia portata espressamente pensati per raggiungere obiettivi di questo tipo.

Viceversa, è ormai chiaro che la carenza di agilità strategico-organizzativa si è rivelata essere uno dei principali fattori che hanno amplificato le conseguenze della crisi sanitaria.

Alla luce di questi presupposti, le principali direttrici di riorganizzazione strategica possono essere così identificate:

- Lean Management;
- Competenze organizzative a livello di sperimentazione agile;
- Flessibilità sul lavoro mediante forme di smart working;
- Flessibilità nei processi e nell'uso dei dati mediante digitalizzazione e smart technologies (intelligenza artificiale, cloud computing, 3D printing, etc.);
- Strutture di costo progettate in coerenza con i processi organizzativi di cui sopra.

Vi è ormai ampio consenso sul fatto che la resilienza organizzativa – ovvero la capacità di assorbire al meglio shock inattesi e rilanciarsi velocemente – si fonda su capisaldi come questi.

Merita un breve approfondimento la questione relativa a strutture di costo progettate in coerenza con i processi organizzativi propri delle imprese iper-agili. In tal senso, alcune indicazioni di massima rispetto a tale principio sono le seguenti:

- Sviluppare progressivamente una cultura della responsabilità diffusa sul controllo dei costi, nonché continua rivalutazione degli stessi;
- Comunicare e chiarire quanto più possibile la relazione fra ottimizzazione costi e sviluppo degli investimenti;
- Investire per ampliare la data intelligence, così da adattare le strutture dei costi e gestire i problemi di liquidità in modo data-driven, disponendo in tempo reale di dashboard che consentano una presa di decisioni più veloce ed informata.

Una volta ridefiniti i processi, una questione altrettanto importante riguarda una serie di figure organizzative che hanno accresciuto la loro rilevanza:

- **Direttore HR.** Il suo ruolo diventa sempre più importante. In primis, per trasformare lo smart working in una leva di vantaggio competitivo e ottimizzazione dei costi, oltre che una soluzione d'emergenza improvvisata. Ciò significa ripensare alcune variabili critiche, fra cui la definizione degli obiettivi individuali ed il sistema degli incentivi. Il Direttore HR diventa fondamentale anche perché tutte le riflessioni di questo documento convergono su una priorità: il reskilling del capitale umano in azienda. Questo termine fa riferimento a qualcosa più del "fare formazione": è aiutare le persone a 'dimenticare' certe conoscenze ed abitudini, magari incancrenite da anni, transitando verso nuove competenze e attitudini;
- **Responsabile della Protezione dei Dati (RPD).** Tale figura, in alcuni casi obbligatoria alla luce della nuova GDPR, diventa sempre più importante nel garantire un'adeguata *privacy compliance*, la quale recentemente si è arricchita di molte novità. I protocolli di contenimento del contagio infatti introducono diverse questioni piuttosto delicate in materia di trattamento dei dati personali. Un compito delicato, perché si intrecciano dati

affendenti alla sfera lavorativa, privata, socio-sanitaria. Si pensi alle verifiche sullo stato salute, o al controllo su movimenti, accessi e condizioni di permanenza sul lavoro. O al tracciamento dei contatti in caso di infezione.

- **Responsabile Comunicazione / Chief Communication Officer.** Ce lo siamo detti molte volte: in questi mesi spesso è mancata chiarezza, la quale ha alimentato insicurezza durante situazioni già di per sé confuse. Le organizzazioni devono accettare che il tema della comunicazione è centrale: informazioni chiare e precise possono giocare un ruolo cruciale nel far sentire lavoratori ed utenti a proprio agio. Anche qui, è fondamentale prevedere – anche nelle piccole imprese - una figura *ad hoc*, che possa rappresentare un punto di contatto cui rivolgersi, che si occupi di un piano di formazione *ad hoc* con linee guida certe e non equivocabili (Es. su come viene gestita la sicurezza, sulle politiche di smart working, su cosa di fa in più rispetto alla normativa vigente, etc.);
- **Chief Health Officer.** Una figura fino a pochi mesi fa “di nicchia” era il Chief Medical Officer, diffusa solo in poche aziende in taluni settori. Ora si fa largo, specie in diverse grandi imprese, in numerosi e diversificati comparti, allargando al contempo la sua mission originale. Nella sua accezione evoluta, è un esperto che ha la responsabilità nel definire protocolli sanitari e di benessere per i dipendenti di un’organizzazione, curando anche le relazioni con gli attori del relativo eco-sistema (es. assicurazioni, fornitori, partner dal mondo sanitario, etc.). In virtù della sua funzione evoluta che va ad abbracciare trasversalmente diverse dimensioni del benessere socio-sanitario e psicologico delle persone, recentemente si parla sempre meno di Chief Medical Officer e sempre più di “Chief Health Officer”.

2.2.3. Smart Working ¹⁰

Per lungo tempo abbiamo sentito magnificare l’importanza di puntare su *open space* e forme di co-working: vicinanza fisica – che porta anche a quella sociale ed emozionale - come valore. Tutto da rifare: ora siamo costretti a mettere pesantemente in discussione questo dogma. In secondo luogo, abbiamo scoperto che lavorare da casa è possibile, in molti più casi di quanto non si credesse.

Secondo uno studio Mc Kinsey su scala globale (2020), l’81% dei lavoratori che hanno fatto ampio ricorso a ‘remote working’ spera di continuare così oltre l’emergenza, almeno in qualche misura. Ciò non stupisce: è una modalità che può portare numerosi vantaggi, per tutte le parti in gioco. Fra i principali per il lavoratore:

- Aumento di libertà e autonomia;
- Maggior consapevolezza circa l’oggetto del proprio lavoro e ad una accresciuta responsabilizzazione rispetto agli obiettivi individuali ed organizzativi, il che può tradursi in maggiori opportunità di crescita;
- Riduzione di stress;

¹⁰ Per approfondimenti si veda anche: “Study to gather evidence on the working conditions of platform workers”, European Commission 2019, Directorate-General for Employment Social Affairs and Inclusion Directorate B

- Riduzione costi legati allo spostamento casa-lavoro;
- Flessibilità nella gestione di impegni familiari-personali, migliorando così l'equilibrio fra vita lavorativa e sociale;

Fra i principali per l'impresa:

- Ottimizzazione dei costi attraverso un flusso di lavoro progettato in modo più efficiente;
- Riduzione dell'interazione fisica non necessaria, il che – fra l'altro – significa anche ridurre gli investimenti in spazi fisici;
- Benefici a livello reputazionale (immagine aziendale);
- Attrazione di talenti che non vogliono spostarsi geograficamente (per quanto molti giovani non si facciano problemi a girare il mondo, le nuove generazioni guardano sempre più al bilanciamento lavoro-qualità della vita, il quale spesso porta a scelte di vita sul luogo di residenza che possono confliggere con le esigenze del datore di lavoro);

Fra i principali per il sistema nella sua interezza:

- Potenziale impatto positivo sui livelli occupazionali che riguardano il sistema territoriale, in quanto si riducono le inefficienze derivanti da carenza di particolari competenze in certe aree geografiche e/o le resistenze di talune persone a spostarsi di residenza;
- Riduzione dell'impatto ambientale grazie alla riduzione degli spostamenti.

Al tempo stesso, non sono tutte rose e fiori. Il maggior ricorso ad un lavoro svolto da casa presenta anche diversi lati negativi, che sono stati recentemente anche quantificati da uno studio Leesman (2020):

- l'apprendimento da colleghi e punti di riferimento si indebolisce (-13,0%); è infatti dimostrato che l'attività in presenza supporta lo scambio di conoscenza tacita, oltre a stimolare creatività e brainstorming; Mentorship e capacità di sviluppare giovani talenti diventano più difficili;
- si riduce il senso di comunità (-11,8%);
- cala l'interazione sociale (-10,3%), che spesso è vista anche quale elemento vitale e motivante;
- si hanno meno occasioni per il trasferimento di conoscenze (-10,0%);
- peggiora la collaborazione informale (-5,4%).

Inoltre, non sono stati trovati dati specifici in merito, ma alcuni osservatori mettono in dubbio – in certi casi – l'effetto sulla produttività, che talvolta cala per via di pratiche non opportune, come il proliferare dei meeting virtuali non necessari o troppo lunghi.

Anche alla luce di queste problematiche, il 52% dei lavoratori durante il lockdown ha dichiarato di sentirsi a disagio per via del fatto che mancava una preparazione specifica per il remote working (Leesman, 2020). Inoltre, il 39% ha dichiarato di trovarsi in grande difficoltà a lavorare da casa per via del fatto di non disporre di una postazione adeguata (Leesman, 2020).

Inoltre, ovviamente non va dimenticato che forme di remote e smart working non sono possibili per tutti i lavori, così che – fra l'altro - andrebbero evitate forzature. Al tempo stesso, il fenomeno della cosiddetta "Industria 4.0" allarga lo spettro e l'ampiezza di queste forme flessibili di lavoro,

in quanto introduce robotica, intelligenza artificiale, sensori e sistemi interconnessi governabili in parte da casa, anche da parte di operai specializzati e tecnici di linee produttive 'smart'.

In sintesi, remote e smart working introducono tanto vantaggi quanto criticità, il che porta ad affermare che:

- a) sia difficile se non impossibile delineare indicazioni valide in ogni contesto aziendale;
- b) sia necessario pensare a processi e soluzioni *ad hoc* per lo smart working, che non può essere concepito come la stessa attività, semplicemente svolta da casa. Cambiano pratiche HR, definizione degli obiettivi, sistema degli incentivi, tipo di relazioni sociali, etc.

A partire da questa considerazione, la figura 1 prova ad identificare quattro possibili casistiche di lavoro flessibile che si prestano ad essere svolte almeno in parte da casa, rispetto a cui serve ragionare su soluzioni organizzative diversificate, volte a valorizzarne le specificità. Questi quattro modelli 'tipo' sono identificati in funzione di due principali variabili:

- Misurabilità degli obiettivi (bassa/difficile vs elevata/relativamente semplice);
- Rilevanza dell'interazione sociale nello svolgimento dell'obiettivo lavorativo.

Figura 1. Forme di smart/remote working: misurabilità degli obiettivi e livelli di interazione sociale

Misurabilità degli obiettivi	<i>Medio-Alta</i>	(1) CONTESTI MODULARI Esempi: call center, sviluppo software, amministrazione contabile	(4) CONTESTI "SMART" Esempi: Project Manager; agenti commerciali;
	<i>Medio-Bassa</i>	(2) CONTESTI AD ISOLA Esempi: artigianato, oppure all'opposto taluni lavori routinari	(3) CONTESTI SITUAZIONALI Esempi: insegnamento; lavori creativi;
		<i>Medio-Bassa</i>	<i>Medio-Alta</i>
		Rilevanza dell'interazione sociale	

Il primo caso concerne una misurabilità degli obiettivi elevata - quindi relativamente semplice e agevole - congiuntamente ad una interazione sociale non fondamentale. Definiamo questa situazione **"Contesti Modulari"**. Questi sono quelli che più di tutti si prestano in modo adeguato al "Remote Working", ossia ad un lavoro che può essere agevolmente svolto da casa, nonché essere disgiunto da un particolare contesto e ricombinato in altre configurazioni organizzative in modo relativamente semplice.

Il secondo caso qui considerato è relativamente simile al precedente per via di una interazione sociale non fondamentale; tuttavia, si differenzia dal primo in modo importante per via di una misurabilità degli obiettivi bassa, quindi ben più complessa. Definiamo questa situazione **"Contesti ad Isola"**. Si tratta di 'cani sciolti' difficilmente controllabili, dove il lavoro da casa può essere valutato solo se si riesce a creare clima organizzativo basato sulla fiducia.

Il terzo caso è quello dei ambienti che definiamo **"Contesti Situazionali"**, ossia integrati e difficilmente scollegabili dal contesto originale in cui si trovano, rispetto a cui vivono in simbiosi. Siamo nel caso di misurabilità degli obiettivi bassa, ossia complessa, congiuntamente ad una interazione sociale che ora può dirsi particolarmente rilevante per svolgere al meglio il proprio compito. Anche in questo caso è possibile immaginare di svolgere lavoro da casa, ma prestando particolare attenzione ad alcune criticità che sono molto differenti rispetto alle casistiche precedenti. In particolare, il rischio da evitare è specie quello di limitarsi ad una mera trasposizione digitale dell'attività tipicamente svolta in presenza. Occorre immaginarsi processi digitali *ad hoc*, che valorizzino l'interazione virtuale riconoscendo che questa ha specificità ben diverse da quella in presenza. Ad esempio, è il caso della docenza, che non può rifarsi meramente alla competenza sviluppata in aula: serve adattare la capacità di trasmettere conoscenza prendendo atto che servono dinamiche differenti e valorizzando opportunità specifiche del mondo digitale e di certi *tools* (es. breaking rooms dinamiche, quiz e sondaggi in real time, flipped classrooms, registrazione e analisi di video realizzati in diretta, etc.). Lo stesso vale per qualsiasi lavoro riconducibile a questa categoria. Ad esempio, per certi lavori creativi si può immaginare di valorizzare le potenzialità del digitale attivando forme di brainstorming anche in asincrono oltreché in simultanea, coinvolgendo persone geograficamente disperse.

Infine, si ha un quarto ed ultimo caso - **"Contesti Smart"** - dove si è in presenza di misurabilità degli obiettivi medio-alta, quindi dove è facile verificare la bontà del lavoro svolto dal singolo lavoratore, congiuntamente ad una interazione sociale che ora può dirsi molto rilevante. Questo è il tipico contesto dove si può ottenere il massimo dallo "Smart Working" in senso stretto, da non confondersi con il "Remote Working". Quest'ultimo è semplicemente un lavoro svolto lontano dalla postazione di lavoro usuale/tradizionale. Lo "Smart Working" è invece un'attività lavorativa svolta in modo intelligente, dove conta solo il raggiungimento o meno dell'obiettivo, non dove l'attività si svolge. Pertanto, è in genere una combinazione di lavoro in presenza e in remoto, in funzione di quel che è più efficace di volta in volta. Ad esempio, si immagini un *project manager* che avvia il progetto e lo chiude in presenza assieme al suo team, ma che poi svolge la maggior parte delle attività intermedie, di mera 'esecuzione' e controllo, per conto proprio.

Ovviamente questa classificazione concerne situazioni dove il lavoro a distanza può essere valutato, mentre non è applicabile quando esistono vincoli alla presenza (la quale potrebbe

rappresentare una terza dimensione del modello), come la necessità di far ricorso a tecnologie/risorse non mobili, oppure a laboratori.

2.2.4. Garantire la sicurezza di dipendenti e utenti

Una riflessione su come le organizzazioni debbano farsi trovare pronte alle sfide che ci attendono nei prossimi mesi non può fare a meno di assegnare un'importanza centrale al tema della sicurezza.

Le imprese sono tenute – per legge, oltre che per senso civico ed etico – a garantire salubrità degli ambienti e distanziamento sociale, per tutto il tempo che sarà necessario, per dipendenti e persone esterne che usufruiscano degli spazi aziendali, adottando in generale misure per attenuare per quanto possibile i rischi di contagio.

A tal fine, si può distinguere fra soluzioni a matrice prevalentemente tecnologica/sanitaria e quelle a natura prevalentemente organizzativa/sociale.

Le principali soluzioni di natura prevalentemente tecnologico-sanitaria possono essere così riassunte:

1. Dispositivi di protezione;
2. Tamponi e Test sierologici;
3. Controlli della temperatura, cui si possono aggiungere tecnologie emergenti di 'quick / early diagnosis', ad oggi non ancora comprovate nella loro efficacia, ma che potrebbero svilupparsi e diventare standard in poco tempo¹¹;
4. Sanificazione ambienti e nuovi protocolli di pulizia e/o circolazione dell'aria negli ambienti chiusi;
5. Digital Contact Tracing (APP di tracciamento contatti).

Fra quelle a carattere prevalentemente organizzativo-sociali:

6. Protocolli e soluzioni di distanziamento / Layout spazi;
7. Ri-organizzazione degli accessi (in entrate ed uscita) e/o degli orari di lavoro;
8. Valutazione dei sintomi, con controllo medico e/o con questionari e autodichiarazioni, eventualmente supportati da soluzioni digitali (es. tampone virtuale);
9. Iniziative di supporto psicologico (cura della salute mentale);
10. Formazione su buone pratiche e norme di sicurezza;
11. Protocolli di post-infezione, per agire in modo rapido ed opportuno ogni qualvolta un dipendente (e/o altre persone con cui si è entrati in contatto in spazi aziendali) dovesse risultare positivo al virus, e organizzare al meglio il suo ritorno una volta guarito;
12. Covid Centers interni all'azienda. Ad esempio, Amazon, oltre a testare tutti i suoi dipendenti, ha investito per attivare un proprio centro di test Covid-19. Si è consapevoli che trattasi di un gigante con risorse con pochi paragoni. Tuttavia, il sistema pavese –

¹¹ Oltre a diverse varianti dell'usuale tampone basate su tecnologie differenti, alcune startup stanno lavorando anche su soluzioni creative, come telecamere che rivelano persone con ritmo di respirazione sospetto.

grazie alle sue competenze in ambito sanitario ed al sistema diffuso di laboratori e facilities legate alla filiera della salute - si presta a valutare soluzioni in qualche misura simili, magari in condivisione fra più attori o strutture, che quindi potrebbero essere valutate anche da realtà ben più piccole.

Evidentemente vi è una normativa in materia a cui rifarsi, che deve essere il primo e principale punto di riferimento in tema di sicurezza. Detto questo, si ritiene utile avviare una riflessione volta a considerare le specificità di contesti differenti, al fine di – con riferimento agli effettivi gradi di libertà e sempre nel pieno rispetto delle leggi vigenti – individuare soluzioni mirate di volta in volta.

Con il solo intento di avviare una discussione in merito, non certo esaurirla, si propone in figura 2 una matrice che cerca di concretizzare tale principio, differenziando fra situazioni differenti, verso un approccio contingente.¹² Da un lato si ha il grado di prossimità dell'esposizione, ossia quanto questa debba necessariamente essere significativa e necessaria (ossia: ridotta distanza fra persone quale condizione inevitabile o quasi). Dall'altro, si ha l'ampiezza dell'esposizione, ossia il numero di persone diverse con cui si può entrare in contatto nel corso della giornata lavorativa. Queste due variabili definiscono quattro modelli, rispetto a cui si possono immaginare altrettanti approcci "tipo", contraddistinti da differenti livelli di complessità.

Figura 2. Modelli organizzativi per la sicurezza sul lavoro in funzione di prossimità ed ampiezza dell'esposizione

Ampiezza dell' esposizione		CONTESTI APERTI	CONTESTI AD ELEVATA CONNESSIONE SOCIALE
	<i>Elevata (molti contatti)</i>	<p>Esempi: università, commercio, supermercati, aeroporti;</p> <p>Complessità: medio-alta;</p> <p>Specificità: enfasi prevalente su soluzioni organizzative e su una comunicazione che faccia chiarezza su condizioni di sicurezza circa spazi e spostamenti;</p>	<p>Esempi: ospedali, scuole primarie, stadi sportivi;</p> <p>Complessità: elevata;</p> <p>Specificità: soluzioni mirate che combinino soluzioni tecnologiche e organizzative</p>

¹² Adattamento da: "Reopening safely: Sample practices from essential businesses", By Suzanne Rivera, Kate Robu, Virginia Simmons, and Shubham Singhal. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/reopening-safely-sample-practices-from-essential-businesses?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=7e926bdfa96547b8b0799c9685a8ac71&hctky=9833504&hdpid=6e804f24-c79f-43bd-94f0-8ecb64c59a4e>

		CONTESTI CHIUSI	CONTESTI DI CONTATTO
	<i>Bassa (pochi contatti)</i>	Esempi: programmatori, artigiani, camionisti, talune fabbriche ad elevata automazione industriale, etc. Complessità: medio-bassa; Specificità: in genere, soluzioni standard conformi alla normativa possono rivelarsi sufficienti;	Esempi: parrucchieri / saloni di bellezza, prestazioni ambulatoriali; Complessità: media; Specificità: enfasi prevalente su soluzioni tecnologiche e su una comunicazione che rassicuri sulle condizioni di sicurezza durante il contatto;
		<i>Relativamente Limitata</i>	<i>Significativa e necessaria</i>
		Prossimità esposizione	

Evidentemente la complessità reale del problema è più elevata rispetto a quanto si è cercato di sintetizzare in figura 2. In primo luogo le variabili da considerare sono anche altre. In secondo luogo, un modello organizzativo aziendale potrebbe abbracciare più di uno dei quattro tipi di contesto indicati in matrice. Inoltre, i modelli di sicurezza possono variare anche in funzione dei lavoratori/utenti. Ad esempio, vi sono imprese che stanno valutando di classificare i dipendenti per livelli di rischio, adottando di conseguenza soluzioni diversificate. Per questa ragione, nelle sezioni successive si discutono ulteriori dimensioni di progettazione strategico-organizzativa che possono indirizzare una definizione più consapevole delle soluzioni da mettere in campo.

2.2.6. Catene del valore, filiere, eco-sistemi

La crisi in atto mette in discussione l'intera architettura di creazione del valore, tanto a livello di sfera diretta di controllo – catena del valore – quanto con riferimento al set di relazione con l'esterno, ossia: catene di fornitura / sub-fornitura, filiere, eco-sistemi, etc.

A livello di catena del valore aziendale, un impatto particolarmente rilevante è a livello di canali di vendita, logistica e distribuzione. Molte realtà hanno dovuto potenziare – se non creare dal nulla – le proprie competenze in area e-commerce e delivery (consegne a domicilio) in tempi brucianti. Se a livello di modalità di organizzazione del lavoro la combinazione di modalità online ed offline porta allo smart working, in questo caso si può parlare di 'Unified commerce', ossia del tentativo di far convergere su un'unica piattaforma di competenze e tecnologia i diversi canali commerciali (es. store fisici e e-commerce), ma anche diverse funzioni (es. marketing, ma anche linee di produzione per attivare soluzioni personalizzate, o forme di customer care evolute) con il solo intento di creare la miglior *customer experience* possibile. La pandemia in corso, da questo punto di vista sta dando un impulso decisivo - anche nel caso di piccole imprese - ad un fenomeno che timidamente era già in atto.

Ciò porta a ripensare in modo agile i modelli di business e a trasformare un problema in opportunità di miglioramento, o quantomeno dovrebbe farlo. Un caso interessante in tal senso è l'azienda cinese di cosmetica Lin Qingxuan, operante in uno dei comparti più colpiti dalla pandemia. Per via del lockdown e del crollo di questo tipo di acquisto, tale azienda ha chiuso il 40% dei suoi negozi fisici. Tuttavia, anziché attendere passivamente l'evoluzione degli eventi ha agito prontamente, cambiando ruolo ai suoi venditori / consulenti di bellezza, supportandoli nel diventare micro-influencer in ambito bellezza, insegnando loro ad usare al meglio i social network. Il risultato è stato eclatante: circa più 200% nelle vendite.¹³

Cambiano anche i rapporti con i partner e i fornitori (filieri, eco-sistemi). Secondo un recente studio, il 73% delle imprese durante la pandemia ha incontrato rilevanti problemi a livello di supply chain, il che ha portato il 43% delle organizzazioni a dire che, per via di ciò, appena possibile si introdurranno cambiamenti rilevanti a questo livello, ad esempio cambiando fornitori o ripensando l'assetto geografico della propria supply chain (fonte: Mc Kinsey 2020). Tutto ciò avviene perché cambia la fiducia verso certi sistemi paese, si ritiene necessario dipendere meno da dogane e sistemi di trasporto persone/merci, etc. Ciò si tradurrà in un mix di soluzioni globali e locali della catena di approvvigionamento, alla ricerca del giusto equilibrio tra costi più elevati e rischi ridotti. Una nuova fase di *backshoring* potrebbe quindi essere alle porte, quantomeno in certi ambiti.

¹³ Fonte: <https://www.axepta.it/ripresa-economica-post-coronavirus-aziende-cinesi/>

3. Pandemia e risposte organizzative in Provincia di Pavia: un'indagine sul campo

3.1. Obiettivi e campione

In questa seconda parte del documento si rende conto di una indagine sul campo finalizzata a raccogliere indicazioni specifiche in merito alle risposte organizzative alla pandemia messe in atto da parte delle imprese in Provincia di Pavia.

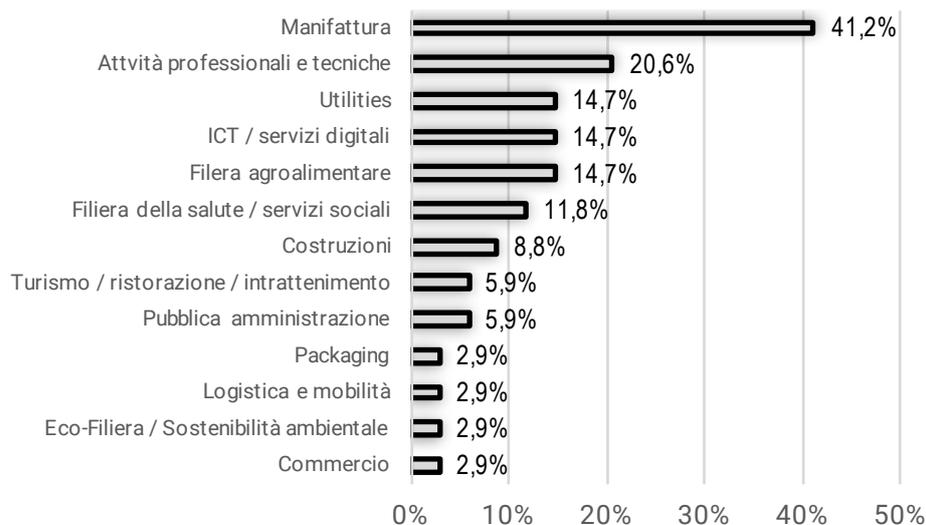
In primo luogo si propone un quadro circa le soluzioni adottate durante il lockdown e nelle prime fasi di uscita da esso. Successivamente, si presentano alcuni dati circa l'opinione delle imprese locali con riferimento a criticità ed opportunità in chiave futura.

I dati presentati in questa sezione sono il frutto di un'analisi mediante questionario strutturato che ha coinvolto 34 imprese del territorio, comprese diverse fra le più rilevanti a livello di fatturato e numero di dipendenti. Complessivamente, si tratta di 16 realtà di piccole dimensioni (meno di 50 dipendenti), 16 realtà di medie dimensioni (50-250 dipendenti) e 2 di grandi dimensioni (oltre 250 dipendenti). L'elenco di queste imprese è riportato nell'Allegato A.

Si è consapevoli del fatto che l'ampiezza del campione non consente di generalizzare in via definitiva i risultati dell'indagine qui presentata. Tuttavia, emergono diverse riflessioni meritevoli di approfondimento, che peraltro trovano riscontri e conferme anche rispetto a quanto emerso nella prima parte di questo documento basata su fonti secondarie. Le due parti quindi si rafforzano reciprocamente, conferendo solidità alle conclusioni del documento nella sua interezza.

Tornando all'indagine sul campo oggetto di questa seconda parte, la figura 1 mostra la distribuzione del campione in base all'attività svolta. Si nota che il campione è piuttosto ben bilanciato rispetto alle specificità del territorio.

Fig.1. Distribuzione del campione per settore / filiera



3.2. La risposta organizzativa alla pandemia in Provincia di Pavia

Si ritiene utile ed interessante partire dallo stato dell'arte circa le risposte organizzative messe in atto dalle imprese locali nel far fronte alla crisi economica, sociale e sanitaria che ha investito il nostro territorio.

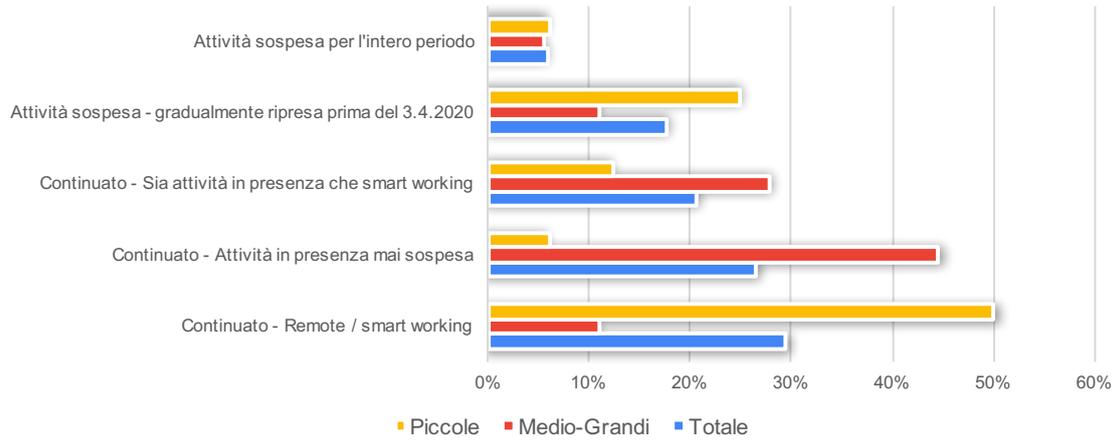
La figura 2 avvia questa analisi anzitutto chiedendosi quante realtà in provincia di Pavia si sono davvero fermate durante il lockdown, rispetto a quelle che – per via di attività a carattere essenziale – hanno potuto proseguire. Il focus è sul periodo che va dall'8 marzo (inizio del lockdown in Regione Lombardia) al 3 maggio (inizio della cosiddetta fase 2).

Per quanto – come già detto – l'ampiezza del campione implica che questi dati siano valutati con cautela, qui emerge un primo elemento interessante. Le attività che hanno dovuto fermarsi completamente sembrerebbe meno rispetto a quanto è avvenuto da altre parti: 24% rispetto ad una media nazionale pari al 44% (fonte: Istat, 2020). Questo dato come ordine di grandezza è confermato anche dalle analisi Digita4good sui livelli di mobilità nelle diverse province italiane.¹⁴

A continuare le attività, nel nostro campione, sono state soprattutto le medio-grandi imprese (83%, contro 69% nel caso delle realtà più piccole). I dati riportati in figura sottolineano anche che le piccole hanno fatto ampio ricorso allo smart working, mentre le medio-grandi si sono contraddistinte una buona continuità anche con riferimento all'attività in presenza. Sono dati che sembrano coerenti con le specificità del territorio, legate ad agricoltura e industria alimentare (e alle relative filiere, si pensi al packaging), nonché a servizi socio-sanitari.

Fig. 2. Dalla data del lockdown (8 marzo) fino al 3 maggio, quali sono le state modalità lavorative della vostra azienda/ente?

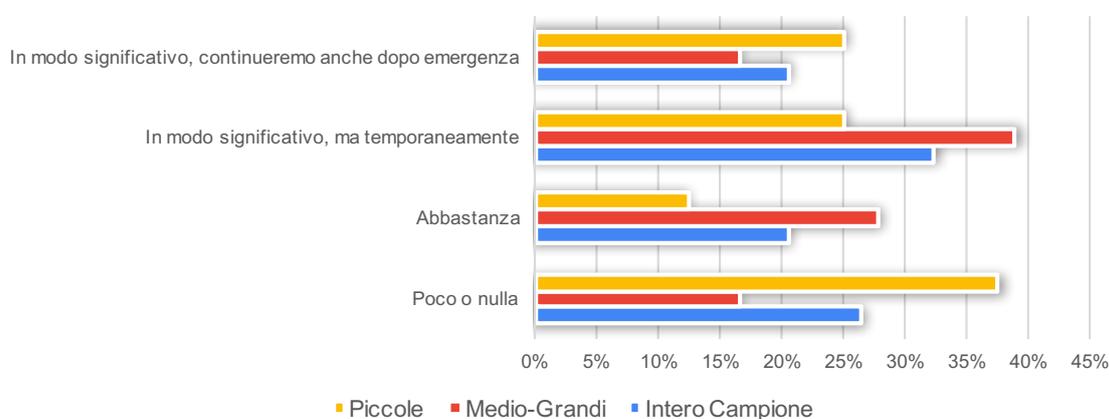
¹⁴ <https://www.digita4good.unipv.it/index.php/mobilitydashboard/>



	Intero Campione	Medio-Grandi	Piccole
Continuato - Remote / smart working	29%	11%	50%
Continuato - Attività in presenza mai sospesa	26%	44%	6%
Continuato - Sia attività in presenza che smart working	21%	28%	13%
Attività sospesa - gradualmente ripresa prima del 3.4.20	18%	11%	25%
Attività sospesa per l'intero periodo	6%	6%	6%
Totale	100%	100%	100%

La figura 3 entra nel merito della diffusione di forme di remote/smart working. Da questo punto di vista, il campione è spaccato a metà: il 53% ne ha fatto un uso significativo, con differenze marginali fra piccole e medio-grandi organizzazioni. Solo un'impresa su 5 dichiara che intende continuare con forme di lavoro a distanza anche in futuro. Un dato che colpisce se si considera che secondo un'indagine Mc Kinsey condotta verso la metà di aprile 2020 afferma che l'83% dei lavoratori italiani vorrebbe continuare con questa modalità, almeno in parte. Questa discrasia è in buona parte spiegata dalle specificità delle attività specifiche della Provincia di Pavia, come mostrano i dati di cui sopra. In ogni caso, si ritiene utile approfondire la questione in futuro. Rinforza questa considerazione il fatto che la maggior parte delle medio-grandi imprese locali vede la soluzione dello smart working come soluzione temporanea.

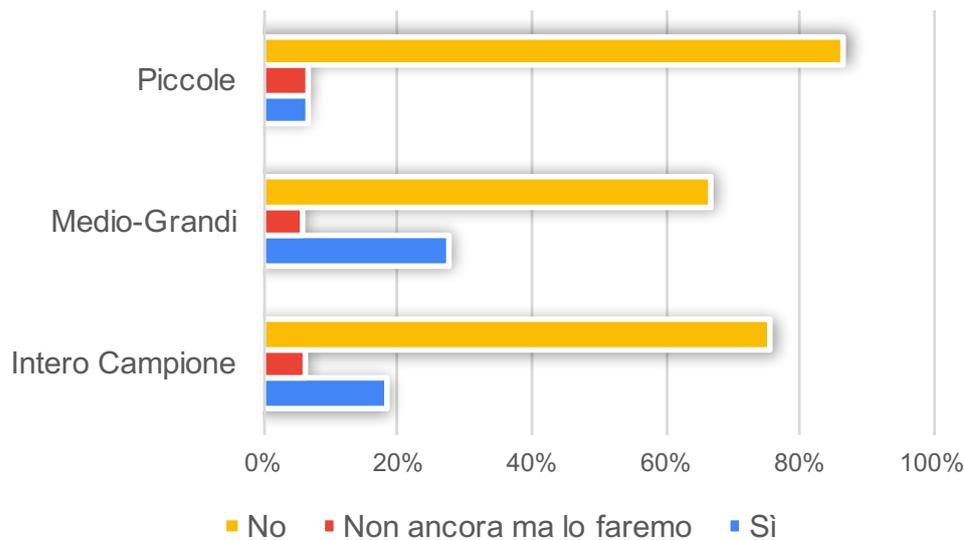
Fig.3. Quanto state facendo ricorso ad attività a distanza (remote/smart working)?



	Intero Campione	Medio-Grandi	Piccole
Poco o nulla	26%	17%	38%
Abbastanza	21%	28%	13%
In modo molto significativo, ma temporaneamente	32%	39%	25%
In modo molto significativo, continueremo anche dopo emergenza	21%	17%	25%

La figura 4 approfondisce il ruolo di sindacati e parti sociali nella definizione di accordi fra impresa e dipendenti con riferimento a modalità di lavoro (presenza/smart working) e definizione di protocolli anti-covid. Come ci si poteva attendere, sono soprattutto le medio-grandi ad essersi mosse in questa direzione: nel 34% dei casi questa relazione è stata attivata o era in procinto di avvenire al momento della rilevazione dati.

Fig. 4. Sono stati stipulati accordi sindacali e/o con parti sociali? (diversi rispetto a quelli relativi al protocollo sanitario e al ricorso alla cassa integrazione)



	Intero Campione	Medio-Grandi	Piccole
Sì	18%	28%	7%
Non ancora ma lo faremo	6%	6%	7%
No	76%	67%	87%

Ci siamo interrogati anche sull'eventuale evoluzione delle abitudini in merito alle modalità di trasporto con cui ci si reca al lavoro. La risposta è che queste sono variate in misura limitata. Tutte le imprese del nostro campione affermano che il mezzo a motore è rimasta la soluzione prevalente. Per chi deve percorrere distanze importanti, l'emergenza sanitaria ha reso i mezzi pubblici una soluzione non possibile o comunque poco gradita (solo 6% dei casi). Detto questo, registriamo comunque un 15% di imprese che segnala un buon numero di dipendenti che si è recato al lavoro in bici e un 6% a piedi.

La tabella 1 propone un dettaglio circa le misure intraprese nel costruire un modello organizzativo per la ripresa. Fra le queste le più diffuse sono:

- Monitoraggio della temperatura all'ingresso (91%)
- Fornitura di mascherine (82%)
- Riorganizzazione degli spazi di lavoro (76%)

Da notare, che se le piccole hanno puntato soprattutto sullo smart working, le grandi hanno puntato specie su una ri-modulazione dell'orario di lavoro (probabilmente la natura delle attività svolte ha influito su questa differenza).

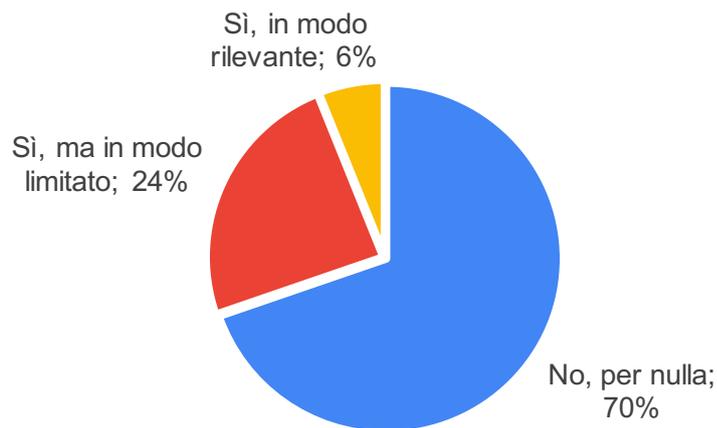
Tab.1. Modello di ripresa: avete attuato, o intendete attuare quanto prima, le seguenti misure?

	Intero Campione			Medio-Grandi			Piccole		
	Già Attuata	Non prevista	A breve	Già Attuata	Non prevista	A breve	Già Attuata	Non prevista	A breve
Prelievi serologici	9%	71%	21%	10%	65%	25%	7%	79%	14%
Fornitura di mascherine	82%	15%	3%	94%	6%	0%	69%	25%	6%
Significativamente riorganizzati gli spazi di lavoro	76%	15%	9%	83%	11%	6%	69%	19%	13%
Rimodulazione orario di lavoro / turni	48%	45%	6%	65%	35%	0%	31%	56%	13%
Formazione specifica	53%	26%	21%	65%	18%	18%	44%	38%	19%
Monitoraggio ingresso della temperatura	91%	9%	0%	100%	0%	0%	80%	20%	0%
Monitoraggio ingresso mediante autodichiarazione generica	33%	64%	3%	33%	67%	0%	36%	57%	7%
Monitoraggio ingresso mediante autodichiarazione dettagliata	27%	73%	0%	32%	68%	0%	21%	79%	0%
Monitoraggio in ingresso con intervento di un medico	3%	97%	0%	6%	94%	0%	0%	100%	0%
Monitoraggio in uscita della temperatura	12%	88%	0%	0%	100%	0%	27%	73%	0%

Monitoraggio in uscita mediante autodichiarazione / intervento medico	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%
---	----	------	----	----	------	----	----	------	----

Ci siamo anche chiesti se nel percorso di riorganizzazione per far fronte alla pandemia si sia in qualche modo considerata la distanza che deve percorrere il lavoratore (figura 5). Come dato interessante, la risposta è positiva ben nel 30% dei casi, quantomeno in parte. Non si registra una differenza significativa fra piccole e grandi imprese nelle risposte a questa domanda.

Fig.5 Nel corso della vostra riorganizzazione, sono state previste differenze a seconda del fatto che il dipendente abiti vicino o lontano dall'azienda?



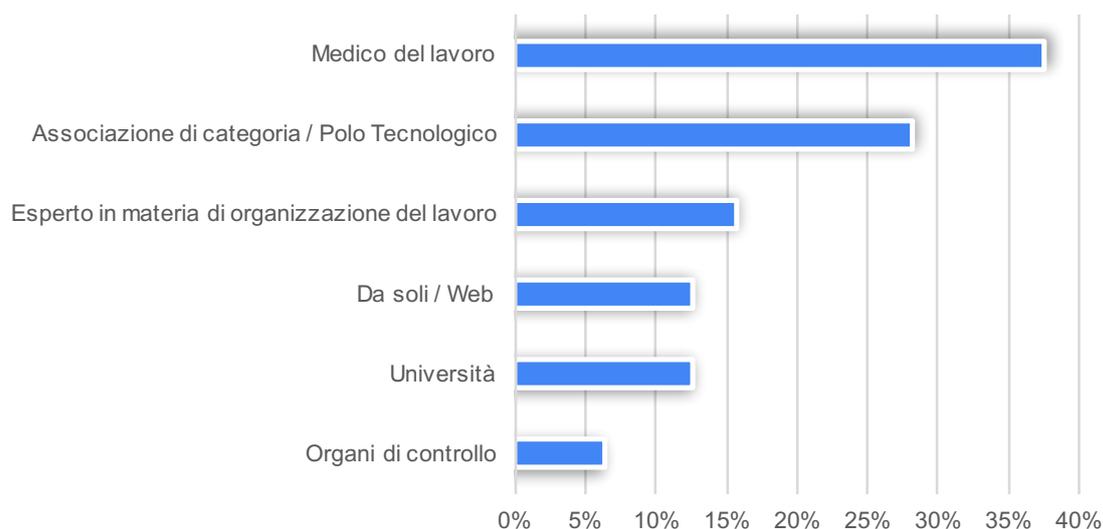
La figura 6 mostra i partner principali che sono stati scelti per farsi supportare nella definizione delle nuove modalità lavorative. Anzitutto, come c'era da aspettarsi, il principale alleato in tal senso è il medico del lavoro (38% dei casi). Importante anche il ruolo giocato dalle Associazioni di Categoria, come Confindustria / Assolombarda (28%). In questa categoria abbiamo ricompreso anche il Polo Tecnologico di Pavia, citato da alcune imprese del campione.

Un elemento interesse è dato dal fatto che vi è pure chi dichiara di aver dato vita a un Team Covid con membri interni (da diverse unità organizzative) e esterni (RSPP e medici competenti).

Vi è anche un 13% di imprese che ha fatto in autonomia e/o con sole informazioni reperite sul web.

Differenze limitate fra piccole e grandi imprese nelle risposte a questa domanda.

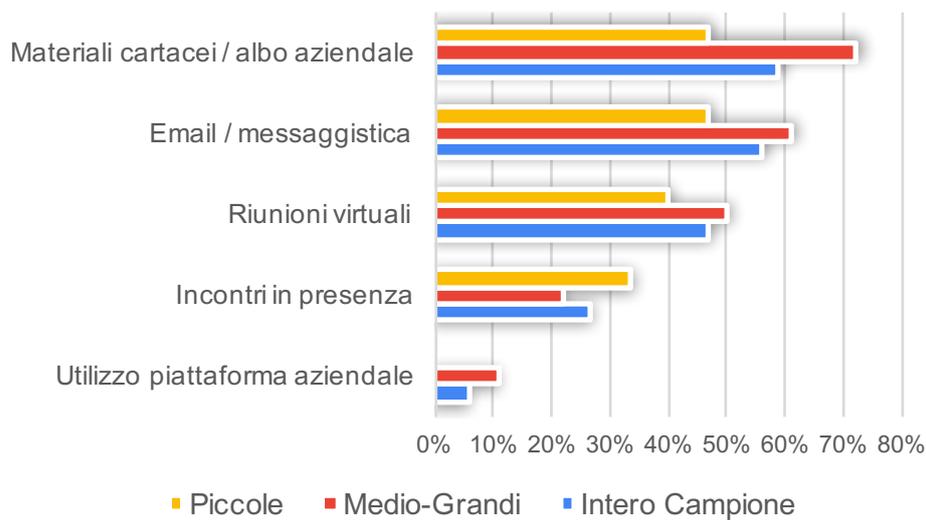
Fig.6. Come siete arrivati a definire le diverse modalità lavorative, nel loro complesso, con cui avete affrontato l'emergenza Covid-19?



Medico del lavoro	38%
Associazione di categoria / Polo Tecnologico	28%
Esperto in materia di organizzazione del lavoro	16%
Università	13%
Da soli / Web	13%
Organi di controllo	6%

Come si evince dalla figura 7, le modalità per comunicare ed informare i propri dipendenti sulle azioni intraprese fanno ancora ampio ricorso a carta e documentazione ufficiale (quale modalità prevalente nel 59% dei casi), specie nel caso di medio-grandi imprese (72%). Rilevante comunque l'importanza di modalità digitali (email: 56%; riunioni virtuali: 47%).

Fig. 7. Avete definito una modalità per comunicare ed informare i vostri dipendenti in merito alle misure assunte per via della pandemia?



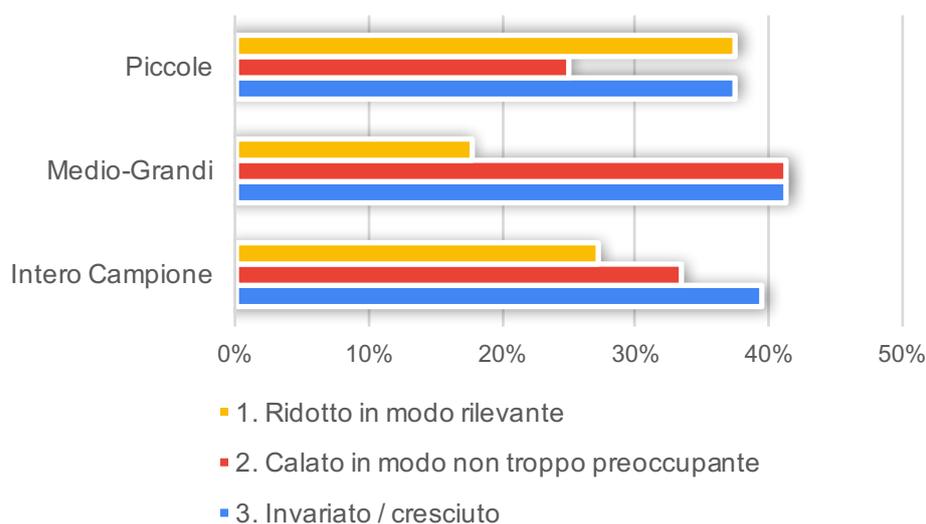
	Intero Campione	Medio-Grandi	Piccole
Materiali cartacei / albo aziendale	59%	72%	47%
Email / messaggistica	56%	61%	47%
Riunioni virtuali	47%	50%	40%
Incontri in presenza	26%	22%	33%
Utilizzo piattaforma aziendale	6%	11%	0%

3.3. Prospettive future: criticità ed opportunità

La figura 8 offre alcune indicazioni circa la gravità della crisi economica in provincia di Pavia con riferimento all'impatto sui volumi di fatturato. Si è trattato di una situazione davvero pesante per circa il 39% delle realtà locali, mentre il 33% dichiara di aver avuto un calo tutto sommato contenuto delle vendite. Per il 27% delle imprese del campione il fatturato è invece rimasto sostanzialmente invariato, se non cresciuto.

Le piccole imprese sono piuttosto polarizzate da questo punto di vista, dividendosi in buona parte fra realtà a cui è andata molto male ed altre a cui è andata piuttosto bene, tenuto conto della gravità della situazione.

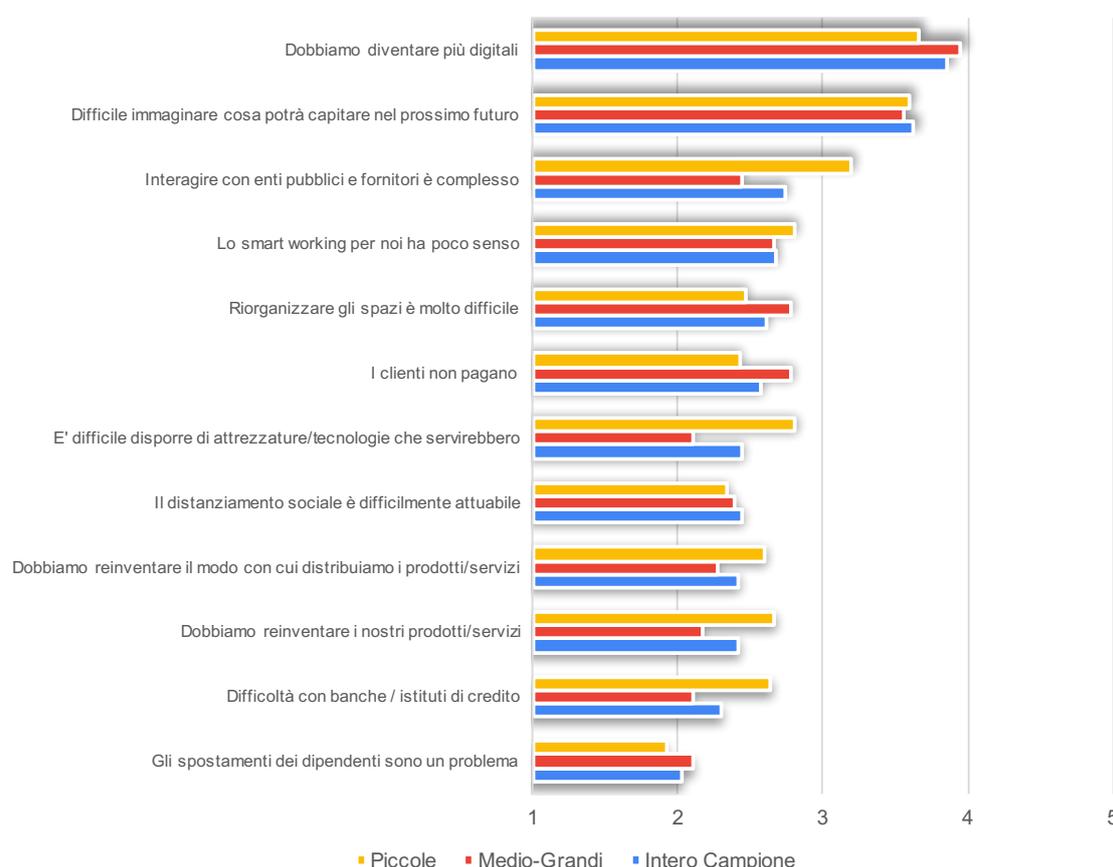
Fig.8. Variazione del volume d'affari durante il lockdown



	Intero Campione	Medio-Grandi	Piccole
1. Ridotto in modo rilevante	39%	41%	38%
2. Calato in modo non troppo preoccupante	33%	41%	25%
3. Invariato / cresciuto	27%	18%	38%

La figura 9 riporta la percezione circa le principali difficoltà da affrontare per via della pandemia in atto. Due decisamente sono le questioni più sentite di altre: la necessità di accelerare la trasformazione digitale e la difficoltà nell'immaginare cosa potrebbe avvenire nel prossimo futuro.

Fig.9. Criticità strategico-organizzative da affrontare per via dell'emergenza Covid-19 (1 poco rilevante; 5 molto rilevante)



	Intero Campione	Medio-Grandi	Piccole
Dobbiamo diventare più digitali	3.9	3.9	3.7
Difficile immaginare cosa potrà capitare nel prossimo futuro	3.6	3.6	3.6
Interagire con enti pubblici e fornitori è complesso	2.7	2.4	3.2
Lo smart working per noi ha poco senso	2.7	2.7	2.8
Riorganizzare gli spazi è molto difficile	2.6	2.8	2.5
I clienti non pagano	2.6	2.8	2.4
Il distanziamento sociale è difficilmente attuabile	2.4	2.4	2.3
E' difficile disporre di attrezzature/tecnologie che servirebbero	2.4	2.1	2.8
Dobbiamo reinventare i nostri prodotti/servizi	2.4	2.2	2.7
Dobbiamo reinventare il modo con cui distribuiamo i prodotti/servizi	2.4	2.3	2.6

Difficoltà con banche / istituti di credito	2.3	2.1	2.6
Gli spostamenti dei dipendenti sono un problema	2.0	2.1	1.9

In ordine di rilevanza, appena dopo queste, viene citato un pacchetto di criticità organizzative: la percezione di non essere pronti a riorganizzare il lavoro in remoto e a ripensare gli spazi fisici, il che si accompagna ad interazioni difficoltose con fornitori ed enti pubblici. Piuttosto frequenti anche i timori connessi a clienti che non pagano quanto dovuto.

Fra le criticità relativamente poco avvertite, meno di quanto ci si sarebbe atteso, vi sono le questioni legate all'accesso al credito presso istituti bancari e la riorganizzazione degli spostamenti dei dipendenti.

Fra le altre criticità segnalate in modo libero nella sezione "altro" si segnala:

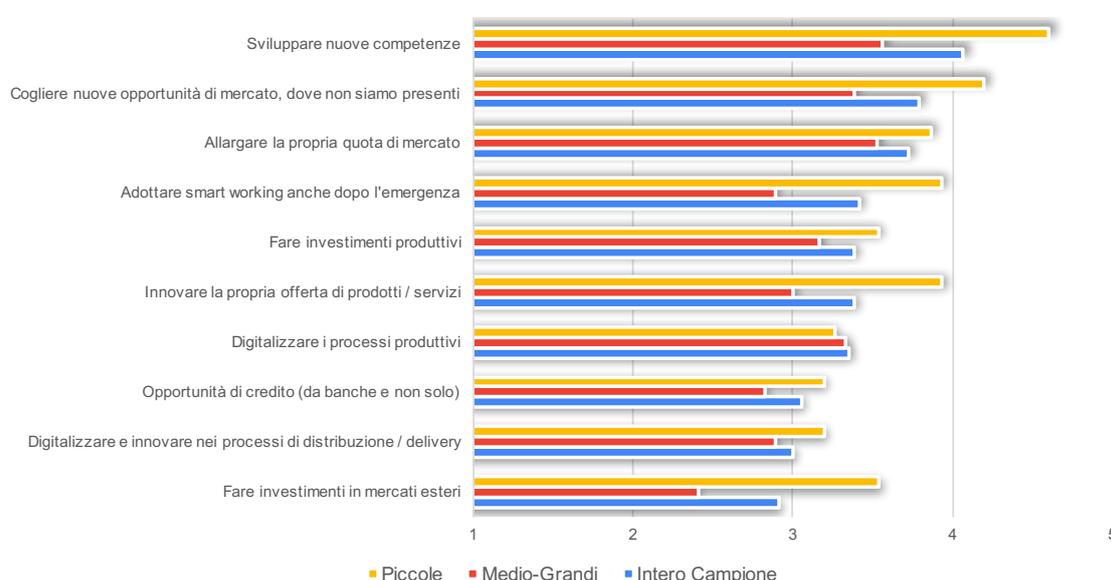
- Criticità (costi, frequenza) relative ai trasferimenti aerei e ferroviari;
- la difficoltà a relazionarsi con il sistema sanitario;
- Gestione di Operazioni Straordinarie durante la pandemia.

La figura 10 entra nel merito della percezione delle imprese pavesi circa le opportunità che potrebbero nascere dalla crisi in atto. Priorità assoluta è lo sviluppo di nuove competenze, quale esigenza sentita ancor di più nelle piccole imprese. Molto importante anche è anche il cogliere nuove opportunità di mercato, nonché allargare la propria quota di mercato valorizzando nostri prodotti/servizi in questo momento molto ricercati.

Le piccole imprese nel rispondere a questa domanda si sono mostrate molto sensibili al tema dello smart working e all'internazionalizzazione, mentre le grandi specie alla digitalizzazione dei processi produttivi.

Da segnalare che la media complessiva di tutti gli item proposti è pari a 3.1 nel caso delle medio-grandi imprese, mentre è pari 3.7 nel caso delle realtà piccole: forse ciò sottolinea un maggior ottimismo da parte di queste ultime?

Fig. 10. Principali opportunità da cogliere che si stanno presentando (1 poco rilevante; 5 molto rilevante)



	Intero Campione	Medio-Grandi	Piccole
Sviluppare nuove competenze	4.1	3.6	4.6
Cogliere nuove opportunità di mercato, in comparti dove non siamo presenti	3.8	3.4	4.2
Allargare la propria quota di mercato valorizzando nostri prodotti/servizi in questo momento molto ricercati	3.7	3.5	3.9
Adottare smart working anche dopo l'emergenza	3.4	2.9	3.9
Innovare la propria offerta di prodotti / servizi	3.4	3.0	3.9
Fare investimenti produttivi	3.4	3.2	3.5
Digitalizzare i processi produttivi	3.4	3.3	3.3
Opportunità di credito (da banche e non solo)	3.1	2.8	3.2
Digitalizzare e innovare nei processi di distribuzione / delivery	3.0	2.9	3.2
Fare investimenti in mercati esteri	2.9	2.4	3.5

Le imprese coinvolte nella nostra indagine hanno colto l'occasione di questo confronto per segnalare un ulteriore elemento di attenzione. Infatti, più di qualcuna auspica una collaborazione sempre più frequente e rilevante con l'Università di Pavia, seppur ricercando modalità di interazione più agili e veloci, quale esigenza che si è dimostrata ancor più centrale nel corso della pandemia.

4. Riflessioni Conclusive

- Le imprese della Provincia di Pavia si stanno mostrando particolarmente aperte al cambiamento, all'innovazione, al ripensare i propri modelli organizzativi, probabilmente come non mai;
- Complessivamente, le aziende del territorio si rendono anche conto che non esistono soluzioni standard preconfezionate per gestire il passaggio verso forme di smart working e nel ripensare l'uso dei propri spazi. Sanno che devono lavorare sodo per definire un proprio modello *tailor-made*, che dovrà diventare fonte di vantaggio competitivo puntando su soluzioni migliorative in senso assoluto, non solo contingenti nel gestire una difficoltà temporanea. Così facendo, i costi della pandemia possono diventare, almeno in parte, investimenti verso una rinnovata competitività, quando si entrerà nel cosiddetto "new normal";
- Al tempo stesso, questa consapevolezza circa le sfide del prossimo futuro si associa al timore di non essere pronti ad affrontarle nel modo adeguato: tutto è avvenuto troppo in fretta. Soluzioni 'posticce' ed improcrastinabili hanno permesso solo in parte di prendere dimestichezza, fra l'altro, con tecnologie digitali e forme più flessibili di gestione del lavoro;
- Le imprese locali si sono viste costrette a diventare digitali in poco tempo, spesso in assenza di una cultura tecnologica adeguata. Il problema è che non è detto che questa situazione 'forzosa' abbia effettivamente permesso di colmare tale gap; quindi sarebbe opportuno avviare azioni per aiutare le imprese locali – alla luce dei nostri dati, anche quelle medio-grandi, non solo quelle più piccole – nel non disperdere l'esperienza digitale maturata in questi mesi;
- Non a caso, la preoccupazione principale citata dalle imprese locali è la difficoltà nello sviluppare nuove competenze, mentre al contempo abbiamo rilevato alcuni segnali che confermerebbero un ritardo nel processo di trasformazione digitale;
- Le imprese del territorio avvertono una rinnovata necessità di fare sistema e, probabilmente, di identificare un punto di riferimento 'terzo', nel senso di percepito da tutti come indipendente/neutrale, che faccia da "faro" in questo percorso evolutivo. Un candidato per questo ruolo potrebbe essere proprio l'Università di Pavia. Questo non solo in quanto espressamente proposto da alcune delle imprese coinvolte nell'indagine. Anche e soprattutto per via di tre considerazioni: a) è un soggetto territoriale autorevole nell'accompagnare le imprese locali verso la comprensione e l'anticipazione di scenari futuri di sviluppo tecnologico, sociale, economico; b) è il partner naturale se si accetta di cogliere le opportunità di una economia sempre più "science-based", in linea ad un trend importantissimo stimolato da questa pandemia globale; c) si tratta di un soggetto che vede nella sua mission la combinazione fra ricerca e formazione, ponendosi quindi come portatore di opportunità di *reskilling* a matrice innovativa;
- A sua volta, l'Università stessa dovrà affrontare un percorso di riconfigurazione e *reskilling*, specie verso modelli organizzativi più agili, in genere, e veloci nel dialogo con gli attori del territorio.

Allegato A – Le aziende che hanno partecipato all'indagine

A queste realtà va il più sentito ringraziamento.

1. Antaar&S Spa
2. Ariadne Digital
3. Asm Pavia Spa
4. Asmortara Spa
5. Atom Spa
6. Baselectron Srl
7. Besharp
8. Broni Stradella Pubblica Srl
9. Brustia-Alfameccanica Srl
10. Cm Cerliani Srl
11. De Lama S.P.A.
12. Decsa Srl
13. Edilfibro
14. Edisu Pavia
15. Fedegari Autoclavi Spa
16. Filedil S.R.L.
17. Icass Spa
18. Julight Srl
19. Miconet Srl Spin Off Accademico Unipv
20. Mitsubishi Electric Hydronics & It Cooling Systems S.P.A.
21. P4p
22. Pavia Acque S.C.A R.L.
23. Pharmaexceed
24. Riso Scotti S.P.A.
25. Rta Srl
26. Saser Srl
27. Sea Vision Srl
28. Stav S.P.A.
29. Tecnometal Srl
30. Ticinum Aerospace
31. Ub-Care
32. Università Degli Studi Di Pavia
33. Vesenda Srl
34. Voltaplant



UNIVERSITÀ
DI PAVIA