

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'impatto del Covid-19 sulle grandi imprese di servizi nella organizzazione del lavoro, nell'uso delle tecnologie e nella razionalizzazione degli spazi: analisi di casi tipo.

RELATORE

Prof. Paolo Spagnoletti

CANDIDATO

Alessandro Ponzianelli

Matricola 230511

Anno Accademico 2020/2021

## **Indice:**

# **L'impatto del Covid-19 sulle grandi imprese di servizi nella organizzazione del lavoro, nell'uso delle tecnologie e nella razionalizzazione degli spazi: analisi di casi tipo.**

## Primo Capitolo:

### 1. Quadro di riferimento: l'impatto del Covid sul sistema economico europeo e italiano

1.1.1 Come si è evoluta la pandemia da Covid-19

1.1.2 Previsioni e situazione economica europea e italiana pre-coronavirus sars-cov-2

1.1.3 Impatto del Covid-19 sul sistema economico europeo

1.2. L'irruzione della pandemia sul sistema imprese e le norme imposte dal legislatore

1.2.1 Il sistema imprese italiano

1.2.2 L'irruzione della pandemia e gli effetti sul sistema imprese (prima fase gennaio/9 marzo 2020)

1.2.3 L'irruzione della pandemia e gli effetti sul sistema imprese (seconda fase, mesi aprile/ maggio)

1.2.4 Terza fase, allentamento delle restrizioni e lieve ripresa economica (maggio/agosto)

1.2.5 Quarta fase, seconda ondata con conseguente ritorno delle restrizioni, dati finali anno 2020

## Secondo Capitolo:

### 2. Gli effetti sulle imprese che hanno continuato ad erogare servizi

## Terzo Capitolo:

### 3. Quali degli impatti della pandemia saranno comunque da considerarsi come effetti ormai non reversibili all'interno delle imprese

Allegato: interviste

Bibliografia e Sitografia

## Introduzione

La tesi si è posta l'obiettivo di esplorare gli effetti che la pandemia da Covid-19 ha prodotto in generale sul sistema dell'economia italiana, sulle difficoltà riscontrate dalle imprese in termini di mercato, di organizzazione, di sicurezza e le strategie e gli sforzi che le stesse hanno dovuto mettere in campo, per sopravvivere prima e rialzarsi poi, nel biennio di pandemia 2020/2021.

Le motivazioni dello studio traggono spunto dall'eccezionalità dell'evento pandemico che per velocità, endemicità e violenza non è comparabile ad altri accadimenti e crisi economiche precedenti, nemmeno del secolo scorso.

Lo studio ha cercato di verificare se questa crisi potrà rappresentare anche una opportunità di evoluzione del sistema produttivo pubblico e privato; una occasione di formidabile spinta innovativa nel mondo del mercato, della organizzazione aziendale e del lavoro e della digitalizzazione provando a cogliere quegli elementi essenziali, quegli item che il sistema produttivo, da una necessità di sopravvivenza potrà far diventare elementi strategici di sviluppo futuro.

Il tema viene affrontato attraverso lo sviluppo di tre capitoli:

- **Il primo capitolo**, in cui viene condotta un'analisi del quadro socio-economico europeo e italiano di riferimento a fine 2019; le modalità con cui la pandemia si è evoluta sia in Europa che in Italia nel 2020, gli impatti economici sul sistema economico europeo per l'intero arco del 2020; inoltre viene analizzata in relazione alle norme via via imposte dal legislatore durante i mesi della crisi pandemica, l'irruzione e l'espandersi della pandemia sul sistema imprese italiane nei diversi periodi della crisi tra marzo e dicembre 2020.

- **Il secondo capitolo**, in cui lo studio si è quindi concentrato sugli effetti subiti dalle imprese, in particolare da imprese che erogano servizi, sia attraverso una ricerca di dati e studi statistici sia attraverso un'indagine compiuta direttamente su un piccolo campione di cinque aziende selezionate.

È stato infatti predisposto un questionario somministrato a dirigenti di cinque aziende di servizi di piccole, medie e grandi dimensioni, rappresentativi di diversi settori del panorama economico italiano e internazionale, operanti in diverse regioni italiane.

Il questionario è stato costruito in modo da far emergere l'opinione dei dirigenti su alcuni aspetti ritenuti strategici ai fini dell'indagine (impatto del Covid-19 sulla struttura e sulle dinamiche aziendali, difficoltà riscontrate durante i primi mesi di pandemia, modalità di riorganizzazione del lavoro, impatto sui costi e ricavi dell'azienda). Con i risultati raccolti tramite il questionario, è stato creato un modello teorico in cui emergano in maniera dettagliata quali, e in che modalità, delle difficoltà riscontrate dalle aziende, caratterizzassero il campione di aziende intervistate.

- **Il terzo capitolo**, nel quale, dopo aver ripercorso il panorama socio-economico italiano dall'inizio del 2021, l'analisi ha provato ad individuare il modello teorico ed i fattori principali che la recente letteratura pandemica fa emergere dalla crisi come elementi chiave, da considerare ormai imprescindibili e strategici per il futuro delle aziende stesse; questi elementi sono stati analizzati anche in relazione alle risposte fornite dalle imprese intervistate ad una specifica domanda del questionario riguardo a quali delle strategie commerciali, organizzative e gestionali adottate per affrontare la crisi si ritenesse saranno parte integrante dell'azienda nel post-crisi; il piccolo campione intervistato in sostanza ha confermato quanto i modelli teorici hanno prefigurato.

Nella conduzione dell'indagine e nella redazione della tesi si è tenuto conto della letteratura internazionale e nazionale in materia, utili a fornire il supporto teorico e la chiave di lettura dei dati via via acquisiti nonché delle testate nazionali specialistiche e dei dati statistici in particolare dell'Istat.

La ricerca ha altresì tenuto conto dell'evolversi della pandemia, delle norme e regolamenti emanati dal Legislatore nel corso delle diverse fasi della pandemia e anche del modo in cui la stessa è stata raccontata dai media; per questo motivo in questo ambito è stata utile soprattutto la sitografia essendo ancora molto limitata la produzione bibliografica.

## Capitolo Primo

### Quadro di riferimento: l'impatto del Covid sul sistema economico europeo e italiano

#### 1.1.1 Come si è evoluta la pandemia da Covid-19

Nonostante il difficile lavoro, tuttora non completato (e non senza l'ostruzionismo di alcuni paesi) di ricostruzione e di ricerca riguardo alle origini del nuovo coronavirus Covid-19, ad oggi è noto che i primi casi sospetti di "polmoniti anomale" riscontrate in alcuni individui della provincia cinese dell'Hubei (dove si trova la città di Wuhan) risalgono a un periodo compreso tra ottobre e dicembre del 2019.

La "polmonite anomala", in un primo momento tenuta quasi sostanzialmente in segreto dal governo cinese, iniziò a dilagare a fine 2019 come epidemia nell'intera provincia, alimentandosi soprattutto grazie alla elevata densità di popolazione che caratterizza quel territorio e soprattutto nella sua città principale, Wuhan.

La situazione si è rapidamente aggravata, l'epidemia è cresciuta di intensità e dalla Cina iniziano a trapelare, attraverso soprattutto i social network, informazioni sempre più preoccupanti e immagini drammatiche che testimoniano al resto del mondo come anche un paese avanzato e ricco di risorse come la Cina sia messo in grave difficoltà di fronte a questa situazione del tutto nuova.

Soltanto il 31 dicembre 2019, per molti esperti decisamente in ritardo rispetto a quanto sarebbe stato opportuno e dovuto, la Cina dichiara pubblicamente all'OMS l'emergenza determinata da questo nuovo virus isolato e denominato Covid 19.

A fine gennaio, quando è decretata dal Governo cinese l'entrata in vigore del regime di lockdown nella città di Wuhan e in altre tre regioni, il mondo intero per la prima volta inizia a comprendere quanto questo virus fosse pericoloso e quanto quello che stava accadendo fosse una situazione critica mai vissuta prima.

Nonostante questo, però, per il mondo, compreso l'occidente, tutto questo sembrava molto distante: in pochi nel nostro continente ritenevano la situazione cinese una minaccia per l'Europa e da noi per il nostro paese, e che questa nuova epidemia potesse "raggiungerci" e crescere con la stessa intensità.

Solo dalla fine del mese di gennaio 2020 i Governi dei diversi stati, allarmati finalmente dalla situazione cinese, iniziano a prendere una serie di provvedimenti al fine di evitare di essere raggiunti dal nuovo coronavirus e di arginare l'epidemia. Il governo italiano fu uno dei primi a prendere misure per reagire al covid-19 e il 30 gennaio decise di sospendere tutti i voli passeggeri da e per la Cina, dopo la scoperta a Roma di due turisti cinesi malati poi ricoverati (e anche guariti). Troppo tardi, sappiamo oggi.

Un giorno di fine febbraio, precisamente il 21, l'Italia isola il "caso zero" a Codogno e risulta la prima nazione in Europa ad essere stata raggiunta dal nuovo virus.

Tra lo scetticismo generale delle istituzioni e delle nazioni europee, seguendo il piano che la Cina stava attuando, il governo italiano inizia a dichiarare le prime zone rosse in 11 comuni nel lombardo-veneto. In

un arco di tempo molto breve infatti la situazione in Italia del nord degenera, secondo lo stesso sviluppo seguito in Cina, il virus dilaga e gli ospedali della Lombardia, del Veneto e in generale del nord del paese si trovano intasati da persone contagiate.

Nei primi giorni del mese di marzo 2020 il governo italiano, con ancora lo “stupore” dell’intera comunità internazionale, è costretto a dichiarare il lockdown per l’intero territorio nazionale e il nostro paese si ritrova ad essere l’epicentro della pandemia, che velocemente si manifesta in tutti i territori europei e di tutte le altre regioni del mondo, costringendo al blocco di tutti gli spostamenti di persone e merci e mettendo in crisi tutti i sistemi sanitari, anche i più efficienti.

A un mese dalla scoperta del caso zero di Codogno e a tre mesi dall’inizio della epidemia infatti non si hanno ancora informazioni sufficienti sul nuovo virus e non esistono procedure da attuare che diano la certezza di limitarne la pericolosità. Solo il distanziamento forzato tra i cittadini, e quindi il lockdown, risulta essere l’unico sistema conosciuto in grado di arginare e rallentare “l’onda” del Covid-19.

In Italia, dichiarata il 9 marzo la chiusura delle attività di secondaria importanza e la “chiusura in casa” dei cittadini, vengono attuati con successivi atti dal governo una serie di provvedimenti di natura eccezionale, limitativi anche delle libertà individuali, mai prima posti in essere dopo la nascita della Repubblica e in nessun altro paese democratico d’Europa, che porteranno al drastico rallentamento della vita e dell’economia del paese.

Proprio a metà marzo, dopo le stringenti misure apportate dal governo italiano poi sostanzialmente imitate dal resto d’Europa, il mondo intero prende consapevolezza della potenza del virus e emerge la prima conseguenza del virus sull’economia globale che registra perdite sui mercati finanziari simili a quelle prodotte dalla potente crisi del 2008/2009.

Analizzando il percorso dell’epidemia da Covid-19 ed i suoi riflessi sulla economia globale si evince infatti come si sia passati in brevissimo tempo da una semplice “scossa” della domanda e dell’offerta del mercato cinese ad una vera e propria “bomba” per l’intera economia cinese, europea e di tutto il pianeta, causando una repentina recessione che ha raggiunto i livelli di quella causata dallo scoppio della seconda guerra mondiale.

### 1.1.2 Previsioni e situazione economica europea e italiana pre-coronavirus sars-cov-2:

- In Europa

Analizzando lo stato dell'economia precedente all'insorgere dell'emergenza pandemica si nota sia a livello europeo che italiano una situazione ancora precaria per effetto delle conseguenze della crisi economica scoppiata nel 2008 negli USA.

Infatti, a dieci anni dall'ultima grande crisi economica, l'economia dell'euro-zona non si è ancora risolledata completamente e di fronte all'inizio del terzo decennio del nuovo secolo si elaborano previsioni di stagnazione economica con segni di recessione soprattutto per alcune economie, compresa quella italiana.

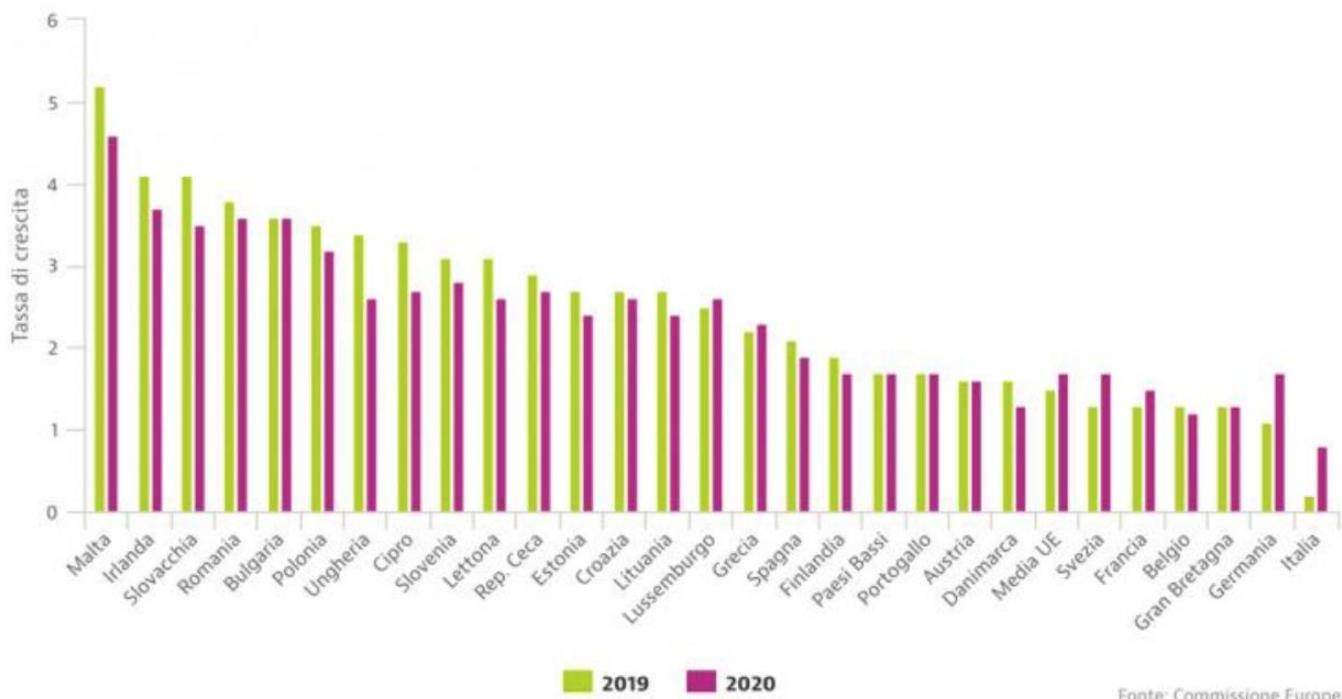
L'intera economia globale infatti era in rallentamento per contrazioni diffuse della domanda da parte dei consumatori ma soprattutto a causa delle lotte commerciali e delle guerre sui dazi tra le diverse potenze mondiali, come quelle tra Stati Uniti e Russia ma soprattutto tra Stati Uniti e Cina. Tale condizione stava avendo importanti conseguenze sulle economie nazionali minori strettamente legate alle grandi potenze, come l'economia italiana e quella dell'intera zona Euro.

Principalmente a causa della forte tendenza nazionalista del governo Trump e della forte intenzione del Governo cinese di diventare la prima potenza economica mondiale, infatti, erano emersi una serie di conflitti e di attriti, vecchi e non, tra queste nazioni che stavano portando ad un rallentamento della globalizzazione e degli scambi commerciali tra la maggior parte delle economie mondiali.

Al centro di questo "fuoco commerciale" vi è proprio il vecchio continente che, persa ormai la centralità nel mercato globale e mancante della "forza" economica per imporsi in questo "conflitto", si ritrova praticamente al posto di spettatore con soltanto pochi mezzi per contrastare, o meglio rincorrere, i riflessi sulle economie dell'eurozona già visibili nella seconda metà del 2019.

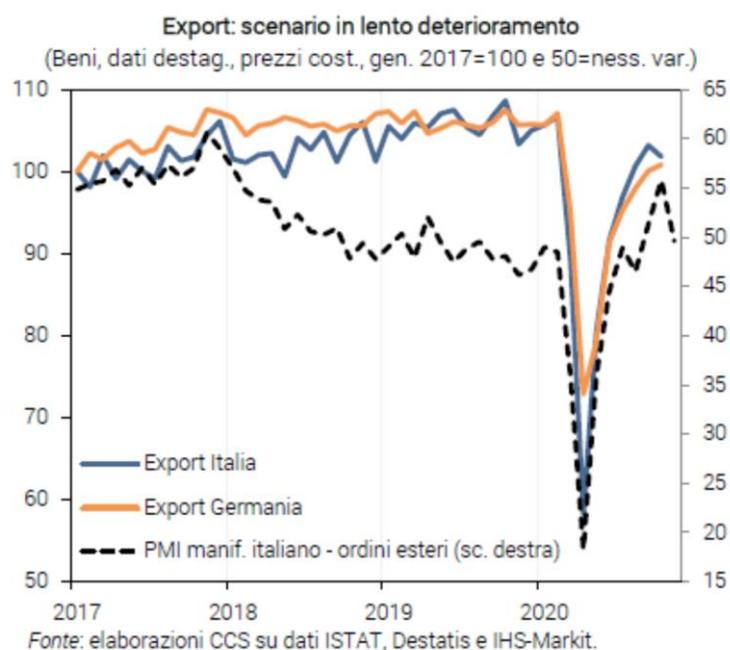
A inizio biennio per il 2019 e il 2020, infatti, le previsioni per la zona euro presentavano una situazione generale positiva, con una crescita media del 1,5%, ma con una divisione che vedeva da un lato le piccole economie in forte crescita, anche sopra la media, come ad esempio l'Irlanda, che prevedeva un Pil in crescita di oltre il 4%, mentre dall'altro lato le maggiori economie con previsioni di crescita minori, sotto la media dell'Eurozona e ridimensionate rispetto alle previsioni precedenti.

Le previsioni sulle economie europee, stimate durante il primo trimestre del 2019, sono evidenziate dal seguente grafico diffuso dalla Commissione europea nel mese di maggio del 2019:



- In Italia

Per quanto riguarda l'economia italiana, come si può vedere anche dal grafico precedente, tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019 questa risultava il fanalino di coda nella zona euro, il paese dell'Unione Europea la cui economia sarebbe cresciuta meno, con previsioni per il 2019 che ipotizzavano una situazione di stagnazione economica, con crescita tendente quasi allo 0. Il prodotto interno lordo (Pil) si ipotizzava potesse aumentare tra lo 0,1% e lo 0,2% in termini reali, in deciso rallentamento rispetto all'anno precedente.



Di poco migliori invece le previsioni per l'anno successivo, il 2020, che ipotizzavano una lenta ripresa dei consumi e della domanda interna riscontrabili in una crescita del Pil, in lieve accelerazione, tra lo 0,4% e lo 0,6%, comunque largamente inferiore alla media europea.

Secondo le previsioni, in sostanza l'economia italiana dopo la lenta ripresa dalla grande crisi aveva ricominciato a perdere slancio dall'inizio del 2018, insieme alla maggioranza delle grandi economie mondiali, ma mentre la frenata negli altri paesi era dovuta al commercio mondiale meno dinamico e ai forti attriti che si stavano generando a livello internazionale, oltre alla sempre più crescente incertezza sui mercati, in Italia il recente allentamento dell'attività economica sembrava dovuto a una domanda interna pigra, al basso livello di incertezza legata alla policy del Governo, ritenuto a livello internazionale poco stabile e affidabile, nonché ovviamente al tema dell'enorme debito pubblico e l'aumento dei costi di finanziamento.

### Le previsioni del CSC per l'Italia

(Variazioni percentuali e differenze rispetto a previsioni CSC ottobre 2018)

	2018		2019		2020
Prodotto Interno Lordo	0,9	-0,2	0,0	-0,9	0,4
Esportazioni di beni e servizi	1,9	1,2	2,6	-0,7	3,4
Tasso di disoccupazione <sup>1</sup>	10,6	-0,3	10,7	0,1	10,6
Prezzi al consumo	1,2	-0,2	0,9	-0,4	1,9
Indebitamento della PA <sup>2</sup>	2,1	0,3	2,6	0,6	2,6
Debito della PA <sup>2</sup>	132,1	1,2	133,4	2,7	133,6

<sup>1</sup> Valori percentuali; <sup>2</sup> in percentuale del PIL.

A ottobre 2018 lo scenario ipotizzava, per il 2019, che non scattassero le clausole di salvaguardia.

Fonte: elaborazioni e stime CSC.

### 1.1.3 Impatto del Covid-19 sul sistema economico europeo:

Quello fin qui riportato descrive quanto si ipotizzava potesse caratterizzare il biennio 2019-2020 tra la fine del 2018 e il primo trimestre del 2019. Ma quale situazione si è realmente verificata da inizio gennaio 2020 a causa della pandemia da Covid-19 sia a livello europeo che italiano?

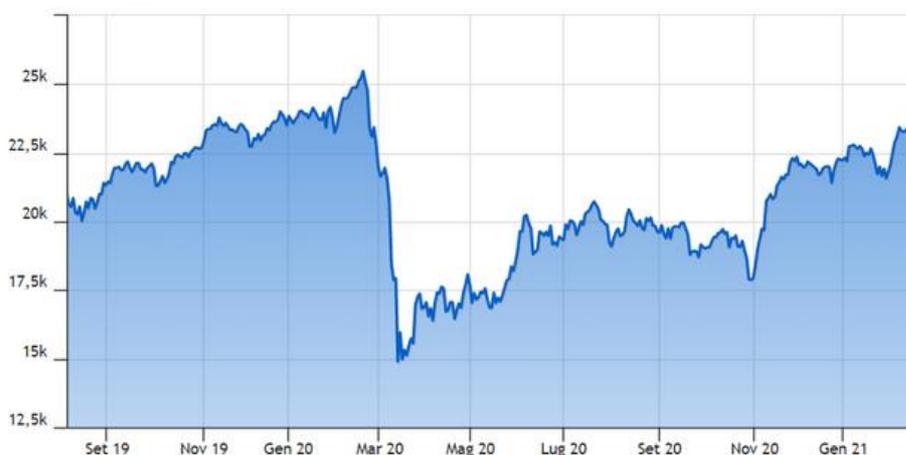
Nonostante le non esaltanti previsioni che erano state fatte per il biennio, infatti, nessuno evidentemente poteva immaginare gli effetti impattanti che la pandemia avrebbe causato sull'economia europea e globale già dal primo trimestre dello scorso anno.

Tutti i governi europei si sono trovati in modo repentino di fronte ad una situazione deflagrante dal punto di vista sociale e poi economico, che ha fatto saltare ogni schema previsionale e ha costretto ad adottare misure eccezionali e drastiche che hanno condizionato la vita, la libertà, il lavoro, l'economia.

Uno degli eventi più significativi, che mostra la data in cui il mondo intero ha finalmente compreso il quadro pandemico che si stava aprendo e le possibili catastrofiche conseguenze che ne sarebbero scaturite, è il crollo dei mercati tra la fine di febbraio e il mese di marzo 2020, il più importante dell'inizio del terzo millennio, secondo solo a quello della crisi del '20, quando ormai il virus si scopre già ampiamente diffuso in Italia e inizia a manifestarsi in Europa e nel resto del mondo. L'espansione del Covid 19 infatti ha colpito il mondo come un meteorite e ha portato l'economia globale ad una recessione che nel corso dell'anno è riuscita a superare anche i livelli della disastrosa crisi del 2008 per raggiungere perdite paragonabili a quelle raggiunte con il secondo conflitto mondiale.

Il grafico seguente, dove viene riportato il crollo dell'indice FTSE MIB della borsa italiana, uno degli indici azionari più colpiti dai giorni neri di marzo, rappresenta efficacemente l'avvenimento.

Indice FTMIB



Riflettendo tutti gli avvenimenti che si susseguivano con l'evolversi dell'epidemia in Cina e in Europa infatti dal 24 di febbraio fino alla seconda metà di marzo, la volatilità e la instabilità nei mercati sono

andate via via peggiorando, portando così ad un crollo, per alcuni indici come il FTSE MIB, vicino al 25/30%, con conseguenti perdite inestimabili.

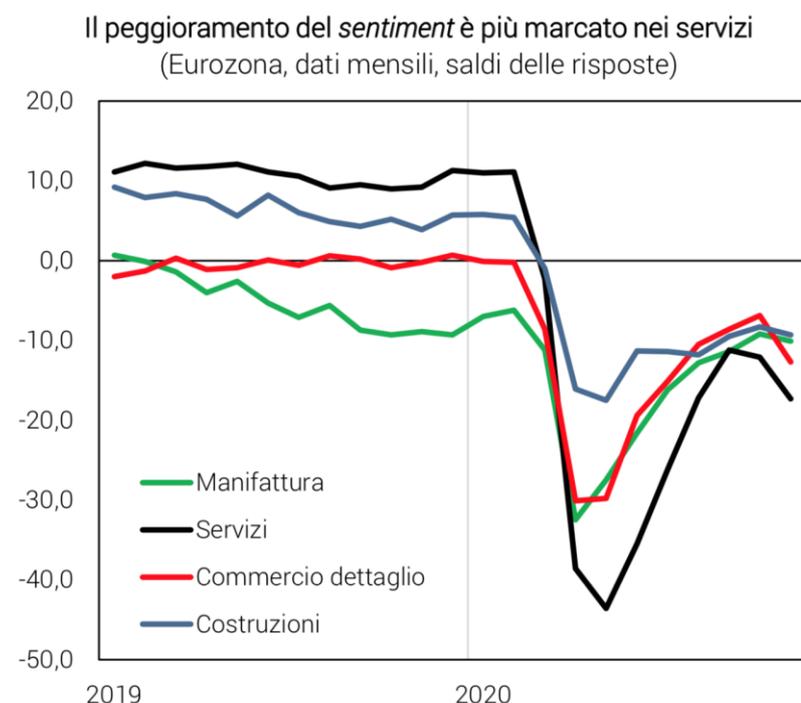
Oltre che sui mercati finanziari di tutto il mondo, tali effetti catastrofici si sono abbattuti anche e soprattutto sull'economia reale, dove infatti si sono generati gli effetti peggiori.

Proprio nell'economia reale infatti, già a partire dal mese di marzo 2020, sono emersi ben visibili i danni che tale situazione stava causando.

Il nuovo virus infatti ha costretto i governi, uno dopo l'altro fino alla fine del 2020, ovvero fino alla immissione sul mercato dei primi vaccini, ad utilizzare lo strumento del lockdown come unica soluzione, anche se a fasi diverse, per cercare di arginare la diffusione della malattia, che già nel primo trimestre del 2020 aveva messo in seria difficoltà tutti i sistemi sanitari, senza eccezione. L'aver chiuso tutte le attività artigianali, industriali, del commercio e dell'edilizia, nonché i trasporti, lasciando aperte le sole attività essenziali (alimentari e sanità), ha intaccato il sistema profondo dell'economia reale.

- In Europa

A livello europeo sono emersi i primi segni sin da marzo, quando già dai primi report veniva evidenziato come il virus aveva influenzato l'economia reale contraendo e cambiando radicalmente le scelte dei consumatori e messo in difficoltà le aziende di tutti i settori.



Fonte: elaborazioni CSC su dati Commissione Europea.

I dati di aprile sul primo trimestre registrano subito un crollo del Pil in quasi tutti i paesi europei, toccando livelli preoccupanti per gli analisti; soltanto con il lockdown scattato nella seconda metà di marzo

l'economia dell'eurozona segna una contrazione del 3,8% rispetto all'ultimo trimestre del 2019 e del 3,3% rispetto al primo trimestre dell'anno precedente.

Tutte le maggiori economie dell'eurozona mostrano una contrazione vicino alla media, la Germania ha segnato una contrazione del 2,3%, con la Spagna e la Francia che hanno subito le perdite peggiori, rispettivamente 5,2% e 5,8%.

Il prolungamento delle chiusure delle attività economiche però fa ipotizzare sin da subito che il secondo trimestre registrerà *performance* ancora più negative.

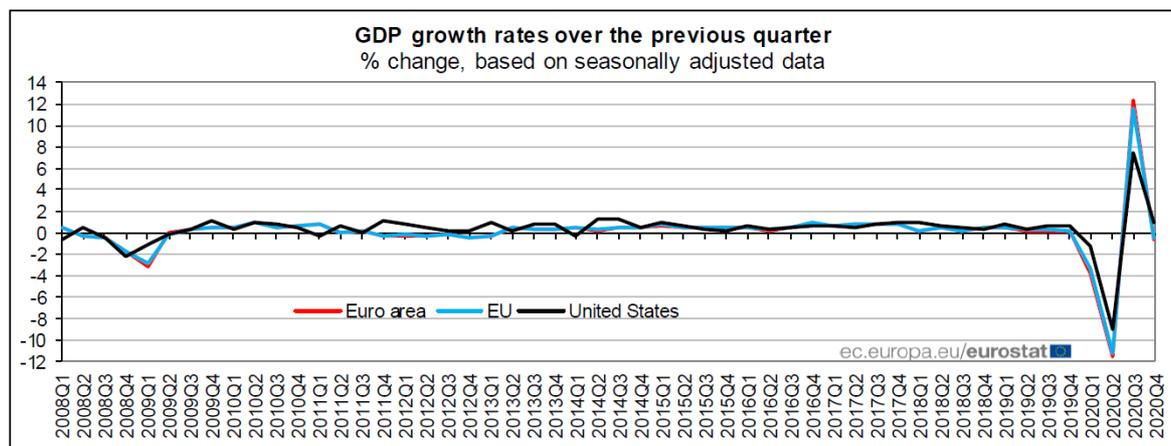
A causa del prolungamento dei regimi di lockdown fino a metà maggio 2020, come era immaginabile le aspettative per il secondo trimestre vengono tristemente confermate e in molti casi superate.

Dopo aver previsto un crollo del 7% circa in media per la zona euro per la fine del secondo semestre, infatti, ad agosto viene registrata una contrazione del Pil tra l'11.8% e il 12.1% rispetto al 1° semestre.

Soltanto con il terzo trimestre del 2020, soprattutto grazie al calo dei contagi da Covid-19, all'allentamento delle restrizioni imposte dai governi e quindi alla conseguente ripresa dei consumi da parte della popolazione di tutti i paesi membri, si è potuta osservare una lieve crescita della zona euro.

I dati Eurostat riportano infatti come il terzo semestre sia stato di gran lunga migliore rispetto ai precedenti segnando un balzo in positivo del Pil dell'area euro del 12.4%, segnando comunque una situazione ben diversa se paragonato allo stesso trimestre del 2019 da cui risulta comunque inferiore del 4.3%.

Nel quarto semestre infine, a causa della nuova seconda ondata del virus e dell'aumento dei contagi, che hanno portato a nuove regolamentazioni/restrizioni nazionali e una contrazione della mobilità e dei consumi, la nuova previsione risulta peggiore delle aspettative, che riportavano una contrazione dello 0.6% e segna una contrazione del 0.7%, inferiore sempre del 4.95 rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente.



(Fonte: Confindustria)

- In Italia

La situazione italiana riscontra nel corso del 2020 lo stesso andamento descritto per la macroarea Europa, anche se appare evidente come l'economia italiana risulti essere una tra le più colpite, sia per la cronica fragilità del proprio sistema economico, sia anche perché è stato il primo paese ad essere aggredito dal Covid-19.

L'andamento dell'economia durante il 2020 è segnato da forti cali nei primi due trimestri, per poi vedere una ripresa nel terzo e infine una lieve ulteriore recessione nell'ultimo trimestre dell'anno.

Esaminando il primo semestre, questo è caratterizzato da una situazione in linea con le previsioni per i mesi di gennaio e febbraio. Emerge come l'inizio delle restrizioni e del lockdown imposti dal governo soltanto nel mese di marzo abbiano profondamente leso il processo economico. Queste infatti hanno portato ad una recessione tra le peggiori in Europa, calcolata intorno al 5,3% rispetto al trimestre precedente, sul podio insieme a Francia e Spagna, e al 5,4% se paragonato allo stesso periodo del 2019 (parte di questa flessione va certamente attribuita anche a un lieve calo dell'*export* del Made in Italy verso la Cina, frenato dalla comparsa del Covid-19 già da dicembre 2019, nonostante il fatto che dopo gli ultimi accordi commerciali siglati la Cina fosse entrata a far parte dei 10 più importanti paesi destinatari dei prodotti italiani).

Con il prolungamento delle restrizioni e la presenza del lockdown generale su tutto il territorio nazionale fino al 18 maggio 2020, il secondo semestre rimane uno dei peggiori che l'economia italiana abbia mai affrontato da sempre.

Anche con l'allentamento delle restrizioni dal 18 maggio e una conseguente ripresa della vita sociale e dei consumi, infatti, questi tre mesi hanno fatto registrare valori negativi del -12,8% rispetto ai mesi precedenti e del 17,7% nei confronti del secondo trimestre del 2019.

Durante questo periodo le misure per contrastare il Covid-19 hanno fatto registrare, secondo i dati Istat sui principali settori produttivi, contrazioni del 3,7% per il comparto agricolo, del 20,2% per l'industria e del 11% per il settore dei servizi.

Come per il resto d'Europa, grazie al rallentamento della corsa del virus, con la conseguente diminuzione dei contagi, ma soprattutto la diminuzione delle ospedalizzazioni, anche in Italia il governo ha potuto allentare gradualmente fino al 2 giugno le maglie delle restrizioni istituite da marzo.

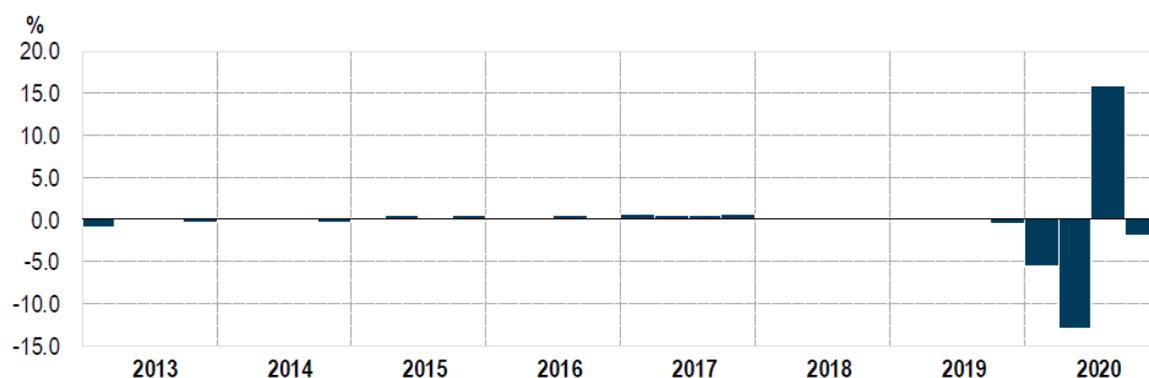
Questa evoluzione della situazione pandemica nel nostro paese ha portato ad una forte e repentina ripresa dei consumi (+ 9,2%), delle attività economiche e degli investimenti fissi lordi (+31,3%) che a fine semestre hanno portato ad una ripresa del + 15,9% rispetto ai mesi precedenti (ma facendo segnare comunque una contrazione di 5 punti rispetto allo stesso periodo del 2019).

Nel quarto trimestre del 2020, in piena seconda ondata del virus, il prodotto interno lordo ha registrato una diminuzione dell'1,9% rispetto ai tre mesi precedenti e del 6,6% nei confronti dello stesso periodo del 2019. Secondo i dati Istat quindi la situazione italiana riflette, anche se con una contrazione maggiore rispetto alla media delle altre nazioni, la tendenza dell'economia europea anche in questi mesi, soprattutto a causa della ripresa di forza da parte del virus anche sul territorio italiano e delle conseguenti restrizioni via via aggiunte dai governi per tentare di arginarne la nuova onda espansiva.

I grafici Istat dell'andamento del Pil italiano (tendenziale e congiunturale) negli ultimi anni fino al quarto trimestre 2020 mostrano ancora più evidenti gli andamenti anomali dell'economia del nostro paese in questo anno, soprattutto se paragonati ai trimestri degli anni precedenti la pandemia in cui emerge invece un andamento opposto, meno altalenante, più lineare e progressivo, sia in fase di crescita che di recessione.

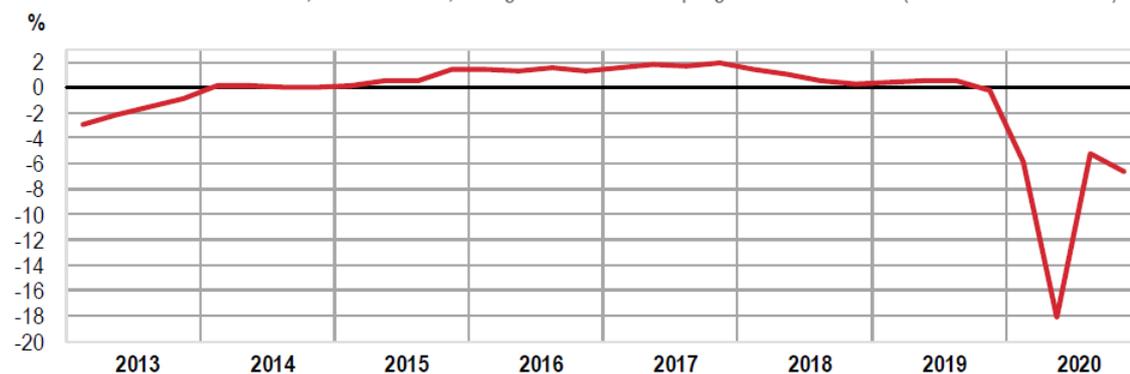
#### PRODOTTO INTERNO LORDO, VARIAZIONI PERCENTUALI CONGIUNTURALI

I trimestre 2013 – IV trimestre 2020, dati concatenati, destagionalizzati e corretti per gli effetti di calendario (anno di riferimento 2015)



#### PRODOTTO INTERNO LORDO, VARIAZIONI PERCENTUALI TENDENZIALI

I trimestre 2013 – IV trimestre 2020, dati concatenati, destagionalizzati e corretti per gli effetti di calendario (anno di riferimento 2015)



(Fonte: Confindustria)

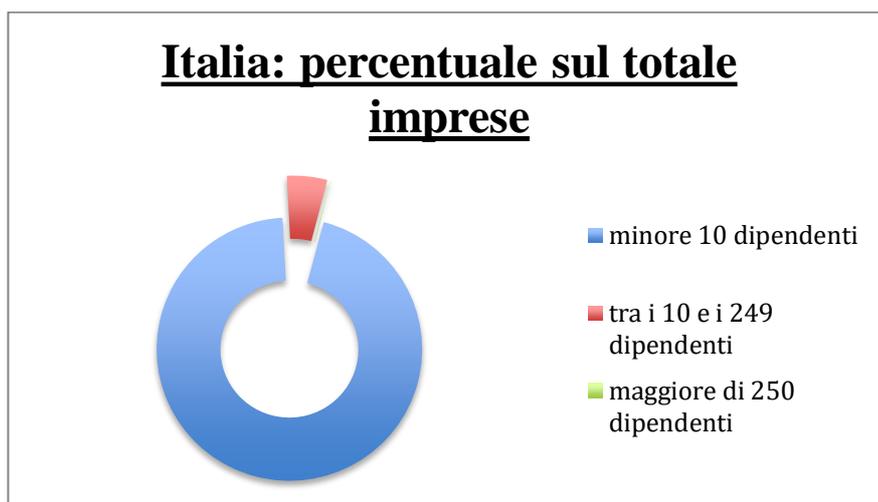
## 1.2 L'irruzione della pandemia sul sistema imprese e le norme imposte dal legislatore

### 1.2.1 Il sistema imprese italiano

Gli effetti fino ad ora analizzati dell'impatto della pandemia da nuovo Coronavirus Sars-Cov 2 sull'economia italiana devono sicuramente essere affiancati da una sintetica analisi della struttura economica nazionale.

La struttura economica italiana si differenzia dalle altre economie nazionali europee in quanto caratterizzata da un ecosistema imprenditoriale che vede, su un totale di poco superiore ai 6 milioni di unità (dati marzo 2020), il 95% rappresentato dal comparto microimprese, ossia realtà con meno di 10 addetti; seguono le piccole medie imprese (PMI), che hanno tra i 10 ed i 249 addetti e pesano il 4,9% sul totale e soltanto lo 0,1% di grandi imprese con numero dipendenti superiore a 250 addetti.

La presenza di microimprese in Italia diverge molto dalla media delle economie europee risultando più spiccata rispetto alla media europea (93%), e ancor di più rispetto alla Germania (82%). Inoltre in Italia solo lo 0,09% delle imprese supera i 250 addetti, contro lo 0,19% medio europeo, lo 0,14% francese e lo 0,48% delle imprese tedesche. Risulta evidente che se in termini numerici il comparto PMI del nostro Paese è allineato rispetto all'Europa, con una percentuale sul totale imprese simile ai Paesi vicini quali Francia e Spagna, si registra invece un divario sulla preponderanza delle microimprese e ancor più sulle grandi.



### **1.2.2 L'irruzione della pandemia e gli effetti sul sistema imprese (prima fase gennaio/9 marzo 2020)**

Per comprendere meglio quali sono state le reazioni alla nuova situazione vissuta dagli imprenditori con il progredire dell'onda pandemica risultano molto indicative le *INDAGINI SUGLI EFFETTI DEL COVID - 19 PER LE IMPRESE ITALIANE* compiute da Confindustria nell'arco del 2020.

Dalla ricerca svolta da Confindustria infatti emerge chiaramente come, oltre agli effetti economici che si sono evoluti col progredire dell'onda, anche la percezione della pandemia sia man mano cambiata da parte dei cittadini e nello specifico degli imprenditori.

Già la prima rilevazione effettuata su 6.000 imprese ad inizio del mese di marzo 2020 risulta indicativa per comprendere la situazione; dallo studio dei dati risulta chiaro come già da subito fossero visibili gli effetti dell'onda pandemica: il 67% dei rispondenti ha registrato impatti sulla propria attività a causa della diffusione del Covid-19 in Italia.

La percezione è stata più alta della media in Lombardia e Veneto, in connessione con l'inizio dell'onda pandemica sul nostro territorio, dove si è attestata intorno al 71%. L'impatto e la percezione della gravità sono risultati più sentiti soprattutto per le attività di alloggio e ristorazione, dove il 99% dei rispondenti ha segnalato di aver subito effetti negativi, nonché per tutte le attività legate ai servizi di trasporto. Dalla tabella che segue emerge evidente come l'arrivo del virus nel nord del nostro paese e le conseguenti chiusure, con la creazione delle relative zone rosse circoscritte come quelle di Codogno e Vò Euganeo (23 febbraio 2020), abbiano fatto registrare danni maggiori fino alla data della prima rilevazione, soprattutto nelle regioni settentrionali, nello specifico Veneto, Piemonte e soprattutto Lombardia.

**Tabella 5 - percezione d'impatto del Covid-19 a livello regionale**

Regione	Hanno percepito un impatto	Non hanno percepito un impatto	Totale	Hanno percepito un impatto, %
Abruzzo	39	17	56	69,64%
Basilicata	8	5	13	61,54%
Calabria	36	12	48	75,00%
Campania	72	46	118	61,02%
Emilia Romagna	158	64	222	71,17%
Friuli Venezia Giulia	169	133	302	55,96%
Lazio	44	16	60	73,33%
Liguria	68	38	106	64,15%
Lombardia	1058	419	1477	71,63%
Marche	95	40	135	70,37%
Molise	1	2	3	33,33%
Piemonte	415	276	691	60,06%
Puglia	61	45	106	57,55%
Sardegna	16	9	25	64,00%
Sicilia	40	25	65	61,54%
Toscana	175	75	250	70,00%
Trentino Alto Adige	19	8	27	70,37%
Umbria	43	24	67	64,18%
Val D'Aosta	4	8	12	33,33%
Veneto	418	170	588	71,09%
<b>Totale</b>	<b>2939</b>	<b>1432</b>	<b>4371</b>	<b>67,24%</b>

**Domanda:** Ritene che la diffusione in Italia del Covid-19 abbia già avuto un impatto sulla sua azienda?

(fonte: Prima edizione dell' indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

I dati raccolti evidenziano inoltre come già nei primi mesi dello scorso anno fossero individuabili i settori che sarebbero rimasti più colpiti dalla pandemia. Le perdite maggiori si evidenziano nei settori dei servizi, soprattutto il settore dei trasporti (civili e commerciali) e stoccaggio, nelle attività di alloggio e ristorazione, del commercio all'ingrosso e al dettaglio, nell'attività manifatturiera, la più colpita dalle restrizioni imposte dal legislatore che riporta le perdite maggiori in termini di fatturato

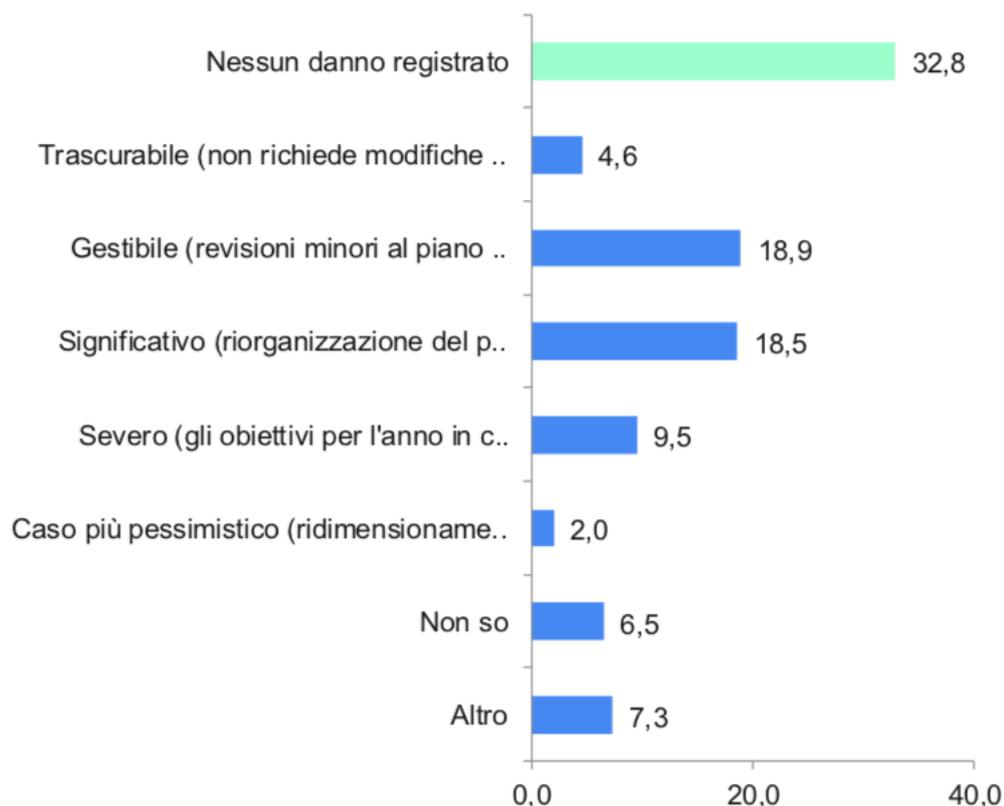
**Tabella 6 - percezione d'impatto del Covid-19 a livello settoriale**

Regione	Hanno percepito un impatto	Non hanno percepito un impatto	Totale	Hanno percepito un impatto, %
a. Agricoltura, silvicoltura e pesca	6	3	9	66,67%
b. Estrazioni di minerali da cave e miniere	7	7	14	50,00%
c. Attività manifatturiere	1632	982	2614	62,43%
d. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	11	5	16	68,75%
e. Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	25	28	53	47,17%
f. Costruzioni	96	97	193	49,74%
g. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli	263	82	345	76,23%
h. Trasporto e magazzinaggio	164	29	193	84,97%
i. Attività di servizi di alloggio e di ristorazione	173	2	175	98,86%
l. Servizi di informazione e comunicazione	153	64	217	70,51%
m. Attività finanziarie e assicurative	12	7	19	63,16%
n. Attività immobiliari	7	2	9	77,78%
o. Attività professionali, scientifiche e tecniche	179	84	263	68,06%
p. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	130	29	159	81,76%
q. Amministrazione pubblica e difesa; Assicurazione sociale obbligatoria	1	0	1	100,00%
r. Istruzione	21	1	22	95,45%
s. Sanità e assistenza sociale	14	8	22	63,64%
t. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	21	0	21	100,00%
u. Altre attività di servizi	24	2	26	92,31%
<b>Totale</b>	<b>2939</b>	<b>1432</b>	<b>4371</b>	<b>67,24%</b>

**Domanda:** Ritene che la diffusione in Italia del Covid-19 abbia già avuto un impatto sulla sua azienda?

(fonte: Prima edizione dell' indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

**Figura 2 - entità del danno al fatturato**

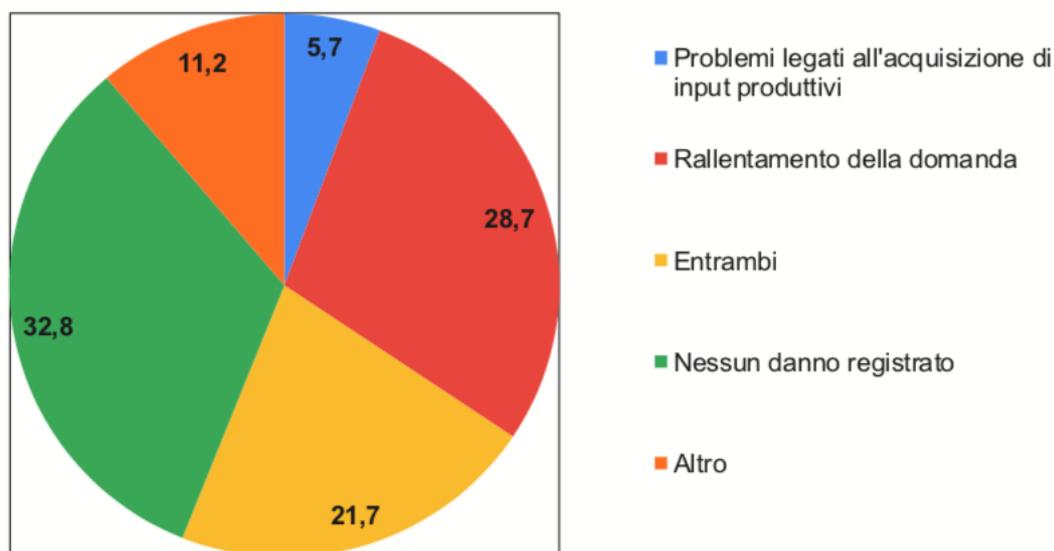


(fonte: Prima edizione dell' indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

Alla fine del primo trimestre, un quarto delle imprese intervistate ritiene la perdita gestibile/minima e facilmente recuperabile; il 18,5% ritiene invece che i danni siano stati significativi e dichiara di aver dovuto provvedere ad una riorganizzazione importante del piano aziendale per l'anno in corso; un 12% delle imprese ha rilevato danni importanti con previsioni pessimistiche per i mesi futuri con ipotesi di ridimensionamenti della struttura aziendale; infine una parte delle imprese, il 6,5%, ancora non riesce ad effettuare una stima del tipo di danni ricevuti o prevedibili.

Dallo studio dei dati emergono come problemi incombenti delle imprese il rallentamento della domanda e la difficoltà di acquisizione degli input produttivi (materie prime e semilavorati).

**Figura 1 - tipologia di problema riscontrato**



**Domanda:** Quali sono i problemi che l'impresa sta riscontrando nello svolgimento della sua attività produttiva?

(fonte: Prima edizione dell'indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

Nella tabella successiva vengono proposti in sintesi tutti i principali problemi riscontrati dalle aziende in questi primi tre mesi del 2020:

N°	Principali effetti dell'emergenza COVID - 19 sul sistema produttivo italiano	Dettaglio della problematica
1	Calo della domanda	Drastico calo dei consumi. Difficoltà nella vendita dei prodotti italiani: annullamento, blocco o rinvio ordini. Riduzione e cancellazioni di prenotazioni (settore turistico).
2	Perdita di immagine	Danno reputazionale e riduzione capacità attrattiva del paese. Percezione inaffidabilità del prodotto Made in Italy, perdita di competitività delle aziende italiane, preferenza della concorrenza da parte dei consumatori.
3	Arresto della produzione e degli investimenti	Rallentamento e blocco delle attività produttive. Perdita di commesse a vantaggio di competitor europei. Rallentamento e minore propensione agli investimenti esteri. Compromissione degli obiettivi di fatturato. Rischio chiusura delle aziende.
4	Logistica	Difficoltà di circolazione del personale e delle merci (ritardi di consegne, di spedizione e mancato rispetto dei termini di pagamento). Difficoltà di reperimento di materie prime e /o semilavorati. Rallentamento e blocco dei trasporti. Incremento dei costi.
5	Incontro con clienti, fornitori e personale estero	Difficoltà di visitare ed incontrare clienti in Italia e all'estero. Difficoltà di incontro con i fornitori e personale estero.
6	Paura e incertezza sul futuro	Tensione, allarme generalizzato, paura ed incertezza sul futuro. Perdita di fiducia degli imprenditori, congelamento iniziative imprenditoriali.
7	Gestione personale/ dipendenti	Difficoltà di gestione del personale. Panico e deconcentrazione dei dipendenti. Assenteismo. Dipendenti bloccati all'estero. Richiesta di garanzia di salute per i lavoratori di aziende italiane.
8	Isolamento / mobilità internazionale	Isolamento del paese e discriminazione. Restrizione mobilità. Blocco collegamenti da e per Paesi ExtraUE. Interruzione relazioni commerciali con paesi esteri.
9	Cancellazione fiere / eventi promozionali	Blocco attività aggregative. Cancellazioni e posticipazioni di fiere ed eventi promozionali. Significativa riduzione di partecipazione ad eventi in corso.
10	Crisi e economica	Impatto significativo sull'economia italiana. Rallentamento globale degli investimenti.
11	Comunicazione e informazione	Notizie non controllate. Comunicazione allarmista.
12	Difficoltà di crescita progetti internazionali o di internazionalizzazione	Rinvio o blocco progetti, Difficoltà di crescita progetti di internazionalizzazione. Difficoltà follow up progetti all'estero.

### 1.2.3 L'irruzione della pandemia e gli effetti sul sistema imprese (seconda fase, mesi aprile/ maggio)

Con il progredire dell'onda pandemica, nel paese si è prodotto un netto peggioramento dell'andamento dell'economia nazionale.

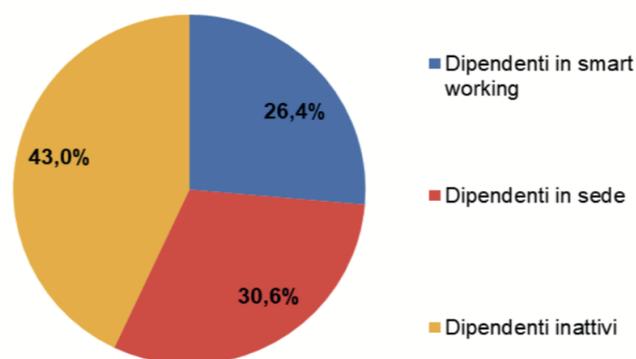
Il Governo, al fine di contrastare l'avanzata del virus, con l'emanazione dei DPCM del 22 e del 25 marzo, ha deliberato la chiusura di quasi tutte le attività e ha imposto le restrizioni più pesanti che hanno generato un rallentamento quasi totale dell'economia sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta.

Il 36.5% delle persone intervistate dichiara di aver dovuto chiudere e questa seconda indagine rileva un netto peggioramento della situazione per il numero di aziende che ha subito l'impatto negativo del coronavirus (97,2% contro il 67,2% della precedente) e per il danno sul fatturato che è passato dal 14% della prima rilevazione ad oltre il 43% in aprile.

Si è drammaticamente accentuato il rallentamento (se non addirittura l'assenza) della domanda interna e della domanda estera.

In questo periodo però inizia ad emergere come essenziale una modalità di lavoro nuova, lo Smart Working, che mano a mano, ove compatibile con la missione aziendale, inizia ad essere adottato dalle imprese private e anche nel settore dei servizi pubblici per non fermare del tutto le attività produttive ed i Servizi.

**Figura 3 - Modalità di lavoro dei dipendenti**



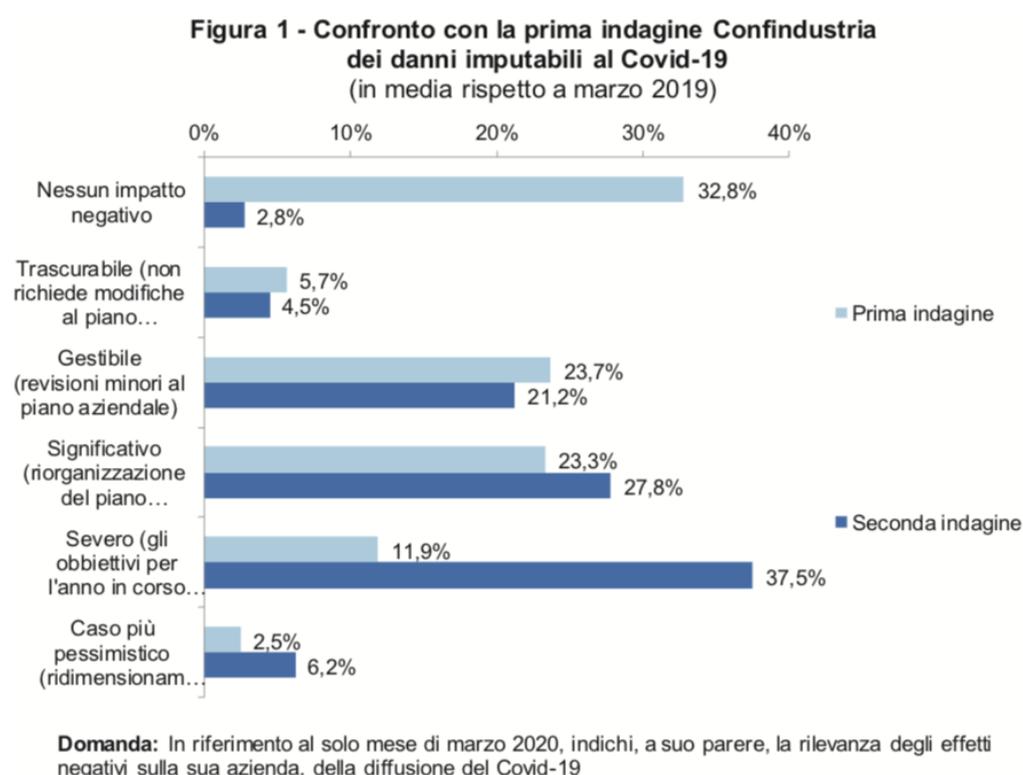
**Domanda:** Quanti dipendenti diretti totali ha la sua azienda? (indicare il numero); Del totale dei lavoratori quanti, almeno approssimativamente, svolgono attività di smart working? (indicare il numero); Del totale dei lavoratori quanti, almeno approssimativamente, svolgono attività in sede (indicare il numero)

(fonte: Seconda edizione dell' indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

Questo strumento, già da tempo utilizzato all'estero ma poco conosciuto a livello nazionale, ha consentito, pur con mille difficoltà iniziali, specie per la pubblica amministrazione, di dare continuità, almeno in parte, ad una porzione consistente delle attività lavorative.

Emerge infatti come quasi un quarto delle aziende già dal mese di aprile presentino l'adozione di questo strumento, magari solo per parte del personale.

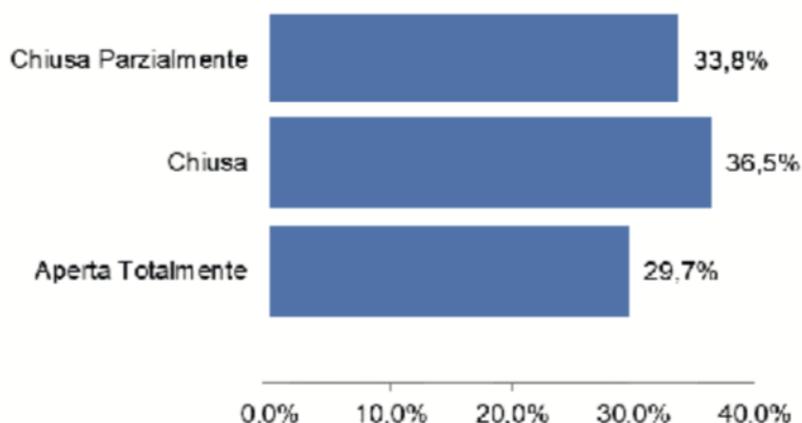
Dal grafico seguente infatti è facilmente visibile più nel dettaglio come si sia evoluto l'impatto della pandemia sulle imprese e come sia cambiata la percezione degli imprenditori sulla situazione:



(fonte: Seconda edizione dell'indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

La percentuale di aziende che fino al mese di marzo non aveva riportato effetti negativi è scesa dal 32,8% al 2,8%, mentre la percentuale di aziende che ha registrato fino ad aprile un danno severo è passata dall'11,9% al 37,5% (in forte aumento proprio a causa della stasi della domanda). Con il mese di aprile aumentano dal 2,5% al 6,2% anche le aziende che si trovano davanti allo scenario più pessimistico e che molto probabilmente prevedono di dover ridimensionare la propria struttura aziendale; soltanto il 29,7% ha potuto continuare la propria attività lavorativa al 100%; quasi il 60% delle imprese sono costrette ad una chiusura parziale e oltre il 50% dei casi ha una percezione negativa del futuro.

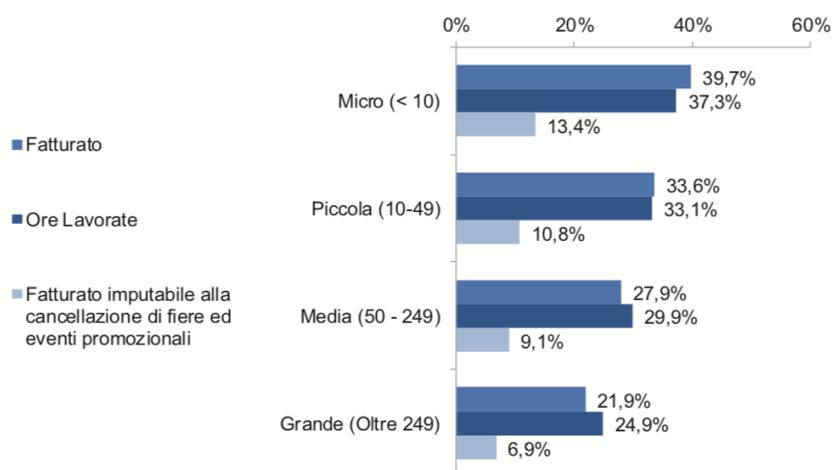
**Figura 2 - Stato dell'azienda**



(fonte: Seconda edizione dell' indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

L'impossibilità di una programmazione efficace per il futuro, data la forza dell'onda pandemica e l'imprevedibilità della situazione e del suo evolversi, l'isolamento internazionale e le chiusure nazionali, le difficoltà nell'affrontare la produzione e l'approvvigionamento, nonché nella gestione dei dipendenti delle diverse aree produttive, unito soprattutto alla paura di questi di contrarre il nuovo virus, determinano negli imprenditori una percezione assai negativa del futuro.

**Figura 6 - Calo percentuale imputabile al Covid-19 per taglia**



**Domanda:** Se ha avuto un impatto negativo, in riferimento al solo mese di marzo 2020, può quantificare il calo percentuale delle seguenti variabili, imputabile agli effetti del Covid-19 rispetto alla normalità (esempio marzo 2019)? [del fatturato, delle ore lavorate]; Se sì, può indicare la riduzione percentuale del fatturato di questo anno imputabile alla mancata partecipazione/cancellazione di tali fiere o eventi promozionali?

(fonte: Seconda edizione dell'indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

#### 1.2.4 Terza fase, allentamento delle restrizioni e lieve ripresa economica (maggio/agosto)

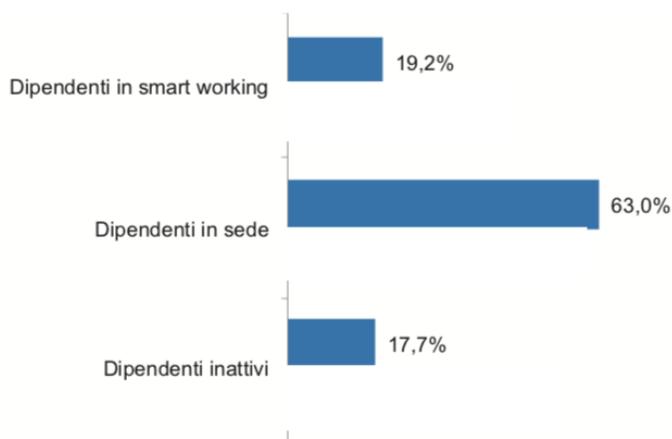
Con le settimane la situazione pandemica sul territorio italiano continua a peggiorare fino a quando dalla seconda metà aprile, per la prima volta dall'inizio dell'anno, si registra una diminuzione del numero dei contagiati, oltre ad un calo anche nel numero di ricoveri e di terapie intensive.

Il 26 aprile il Presidente del Consiglio annuncia l'inizio, a partire dal 4 maggio, della *fase due*, con norme meno restrittive, che man mano dovrebbero far ripartire l'economia, i consumi e la vita sociale. Proprio da questa data inizia quindi la nuova fase del contrasto alla pandemia, vengono allentate alcune restrizioni, si assiste alla riapertura di molte attività commerciali, vengono emanati numerosi decreti per la ripartenza e la rinascita dell'economia, come appunto il “*decreto rilancio*”. I dati di Confindustria inerenti l'indagine di Luglio 2020, proprio grazie alle riaperture e alla ripresa dei consumi, registrano un considerevole miglioramento rispetto alla situazione di aprile; vi è infatti un aumento delle attività aperte, vicino al 85,2%, un calo delle attività ancora costrette alla chiusura, “solo” 1,6%.

I problemi maggiori che si trovano ad affrontare le imprese, oltre a quello della gestione del personale, sono la necessità di sostegni efficaci per fare fronte ai costi sempre crescenti, le difficoltà di accesso al credito e le difficoltà nell'ottemperare ai protocolli sanitari, non sempre lineari, emanati via via per salvaguardare la salute dei lavoratori e dei clienti.

Nel periodo si evidenzia una quasi stabilità nell'adozione dello smart working, una forte diminuzione dei dipendenti inattivi ed un notevole aumento dei dipendenti in sede.

**Figura 2 - Modalità di lavoro dei dipendenti, paragone con i risultati della terza indagine**



(fonte: Confindustria)

E' possibile osservare come lo smart working possa essere sfruttato maggiormente da aziende di grandi dimensioni con possibilità di delegare parte dell'attività ad impiegati non presenti in sede, mentre difficilmente viene applicato in aziende di piccola dimensione.

Nonostante questa fase sia caratterizzata da una forte ripresa dei consumi, una ripresa delle vendite e un aumento di fatturato per molte aziende, queste si trovano comunque in una condizione di difficoltà anche a causa dei costi di gestione per la sicurezza dei lavoratori sempre crescenti nonché per una domanda non paragonabile ai livelli del 2019.

<b>Tabella A12 - Costo medio in euro per lavoratore per l'applicazione dei protocolli sanitari per settore</b>		
<b>Settore</b>	<b>Costo mensile medio</b>	<b>Numero osservazioni</b>
a. Agricoltura, silvicoltura e pesca*	-	0
b. Estrazioni di minerali da cave e miniere*	146	9
c. Attività manifatturiere	121	917
d. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata*	132	10
e. Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento*	181	19
f. Costruzioni	148	98
g. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli	142	139
h. Trasporto e magazzinaggio	137	53
i. Attività di servizi di alloggio e di ristorazione	141	56
j. Servizi di informazione e comunicazione	91	91
k. Attività finanziarie e assicurative*	177	10
l. Attività immobiliari*	150	5
o. Attività professionali, scientifiche e tecniche	125	89
p. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	82	45
r. Istruzione*	34	4
s. Sanità e assistenza sociale*	218	11
t. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento*	100	4
u. Altre attività di servizi	153	21
Mancata risposta	-	255
<b>Media (Totale)</b>	<b>125</b>	<b>1836</b>

(fonte: Terza edizione dell'indagine sugli effetti del covid-19 per le imprese italiane, Confindustria.)

Anche questa fase si caratterizza per una forte incertezza sul futuro da parte degli imprenditori, preoccupati per l'arrivo della stagione invernale, ma si nota anche più consapevolezza e anche una maggiore volontà nella ricerca di soluzioni alternative per fronteggiare una plausibile nuova ondata pandemica.

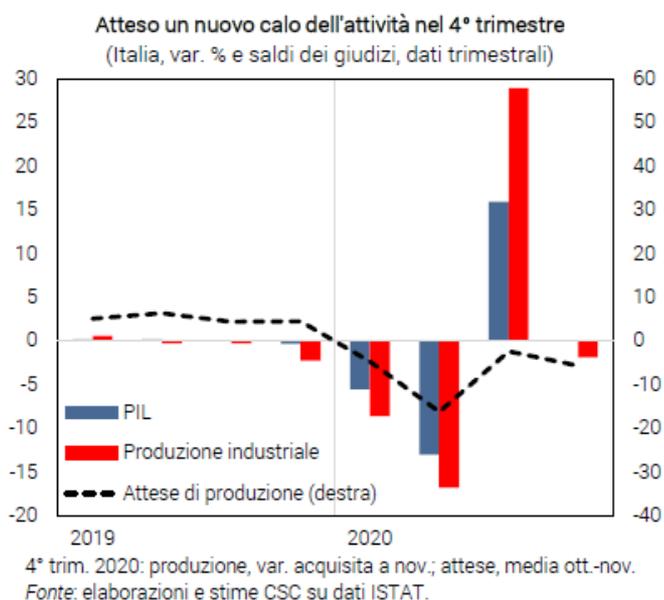
## 1.2.5 Quarta fase, seconda ondata con conseguente ritorno delle restrizioni, dati finali anno 2020

Dopo il periodo estivo (il 29 agosto è il miglior giorno per l'Italia dal punto di vista dei decessi), soprattutto a causa della mancanza di rispetto delle regole, il virus ha ripreso forza sull'intero territorio nazionale ma anche nel resto d'Europa, facendo risalire i contagi, i ricoveri e i decessi.

Questa situazione ha costretto i governi dei paesi, quello italiano *in primis*, a dover integrare nuove misure stringenti per evitare o già contrastare la seconda ondata da Covid-19: il 19 ottobre il Governo emana un nuovo DPCM, in cui si fissano le nuove misure restrittive, dal ritorno della didattica a distanza alla chiusura di numerose categorie di attività imprenditoriali.

Il passo successivo, che accompagnerà il nostro paese fino al 2021, si avrà due settimane più tardi quando con il nuovo DPCM del 4 novembre vengono istituite tre fasce di pericolo in cui, in base a contagi e ricoveri, verrà diviso il territorio italiano con conseguenti diverse gradualità di restrizioni.

I risultati di fine anno delle indagini Confindustria infatti rilevano come a fine 2020 oltre due terzi delle imprese registra significativi cali di fatturato rispetto al 2019 (il 62% prevedeva ricavi in diminuzione anche nei primi sei mesi del 2021); il 32% delle imprese ritiene addirittura compromesse le proprie possibilità di sopravvivenza (risultando così a rischio chiusura).



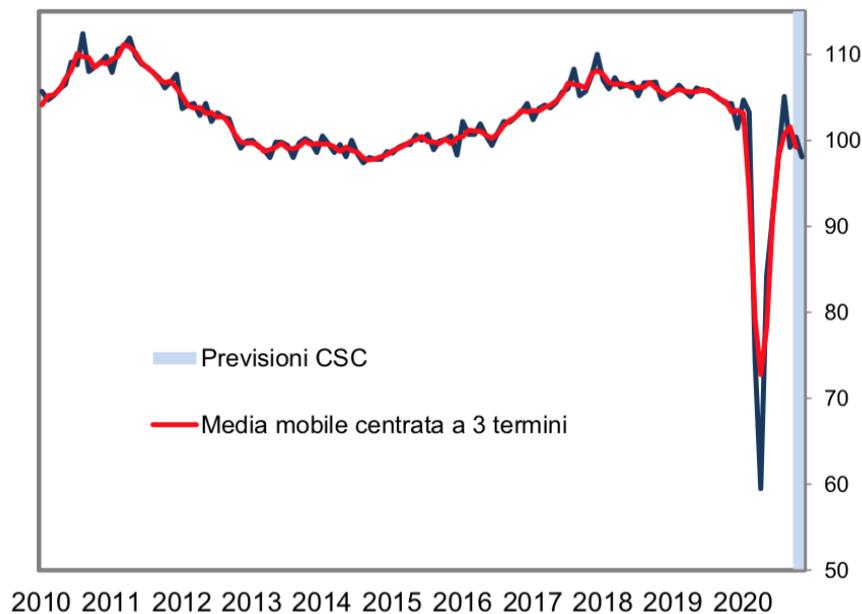
(Fonte: Confindustria)

Con le chiusure di ottobre si registra una nuova frenata dei consumi e con essa un rallentamento della produzione industriale che, dalla timida ripresa del mese di ottobre, passa da +1.2% a -2,5%, nel mese di dicembre.

Con la reintroduzione delle restrizioni si ha inoltre una nuova contrazione dell'occupazione e degli spostamenti per motivi lavorativi e ad un lieve aumento dell'utilizzo dello Smart Working.

## Produzione industriale

Italia, indice mensile destagionalizzato, base 2015=100



(fonte: Previsioni CSC, Confindustria.)

Con il quarto semestre ancora in forte recessione il 2020 si chiude con pesanti perdite per le aziende e per l'intera economia e si conferma così come uno degli anni peggiori dalla crisi post bellica per il nostro paese.

La crisi del 2020, anche per il persistere della pandemia, nonostante l'annuncio della produzione dei vaccini, si ripercuoterà anche sul 2021 che risulterà fortemente "appesantito" dagli strascichi dell'anno precedente in quasi tutti i settori produttivi, specie per il settore dei servizi, il più colpito da questa ondata pandemica e quello che più lentamente e con più difficoltà sta ancora cercando di riprendersi a distanza di più di 18 mesi dall'inizio della pandemia.

## Capitolo Secondo

### **Gli effetti sulle imprese che hanno continuato ad erogare servizi**

Al fine di fornire un quadro più completo di come hanno reagito le imprese alla pandemia, sulle condizioni e le difficoltà reali che queste hanno dovuto affrontare e su come si sono riorganizzate, si procederà in modo tale da evidenziare anche l'importanza che ha rivestito ad esempio l'organizzazione aziendale adottata all'interno delle imprese in relazione alla loro capacità di reazione agli eventi esterni.

Il tema dell'organizzazione risulta infatti centrale nell'analisi delle modalità di risposta delle aziende alla situazione pandemica, in quanto strettamente legata proprio alla capacità di reazione.

La crisi scatenata dal covid-19 risulta devastante soprattutto perché molto diversa dalle precedenti, colpendo maggiormente il settore dei servizi, in tutte le sue dimensioni, ha costretto migliaia di aziende in tempi strettissimi ad affrontare problematiche del tutto nuove e una completa riorganizzazione delle modalità di lavoro e in molti casi dell'organizzazione delle strutture interne.

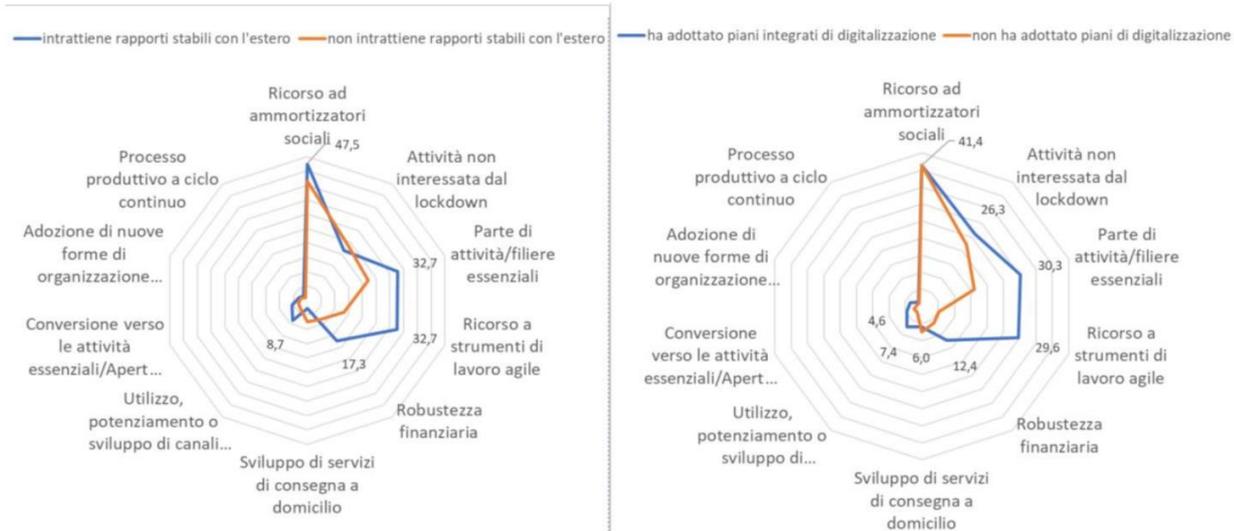
Analizzando la letteratura ad oggi presente, seppur esigua a causa della vicinanza dell'evento di crisi, risulta evidente come il covid abbia procurato contemporaneamente tutti gli effetti più temuti e temibili sulle aziende: l'interruzione delle catene di approvvigionamento, le limitazioni alla circolazione di mezzi e di dipendenti, la sospensione temporanea delle attività lavorative (per la maggior parte delle aziende tranne quelle di ordine strategico o simili), la riduzione delle vendite a causa dei blocchi alla commercializzazione e della riduzione della propensione all'acquisto da parte dei consumatori, problemi di liquidità dovuti al blocco delle attività e in molti casi la nascita di dispute legali dovute al mancato completamento degli ordini programmati. Tutti questi elementi hanno costretto le aziende ad adottare metodi innovativi e spesso a reinventarsi, rivedendo anche in profondo la propria struttura organizzativa e percorrendo strade del tutto nuove per sopravvivere.

Si ritiene importante lo studio di tale fenomeno, in quanto la pandemia da covid-19, soprattutto a causa della sua forza e della sua velocità e modalità di espansione, è risultato il *driver* principale di quasi tutti i cambiamenti adottati all'interno di molte società, di piccola di media e soprattutto di grande dimensione, in tutti i settori dell'economia.

I grafici seguenti riportano gli effetti sulla gestione dei dipendenti che la pandemia da covid-19 ha portato nel 2020 sulle imprese; emerge ancora più chiaramente dalla lettura l'importanza per le imprese di una riorganizzazione della propria struttura. Il primo grafico rende una immagine chiara di come la riorganizzazione, ovviamente unita all'utilizzo di strumenti di supporto esterni come gli ammortizzatori sociali, attraverso l'introduzione di strumenti di lavoro nuovi, come il lavoro agile e la spinta verso il

commercio e la vendita dei proprio prodotti/servizi su canali innovativi come quelli digitali, abbiano permesso alle aziende di superare tale situazione ed evitare così la chiusura delle aziende.

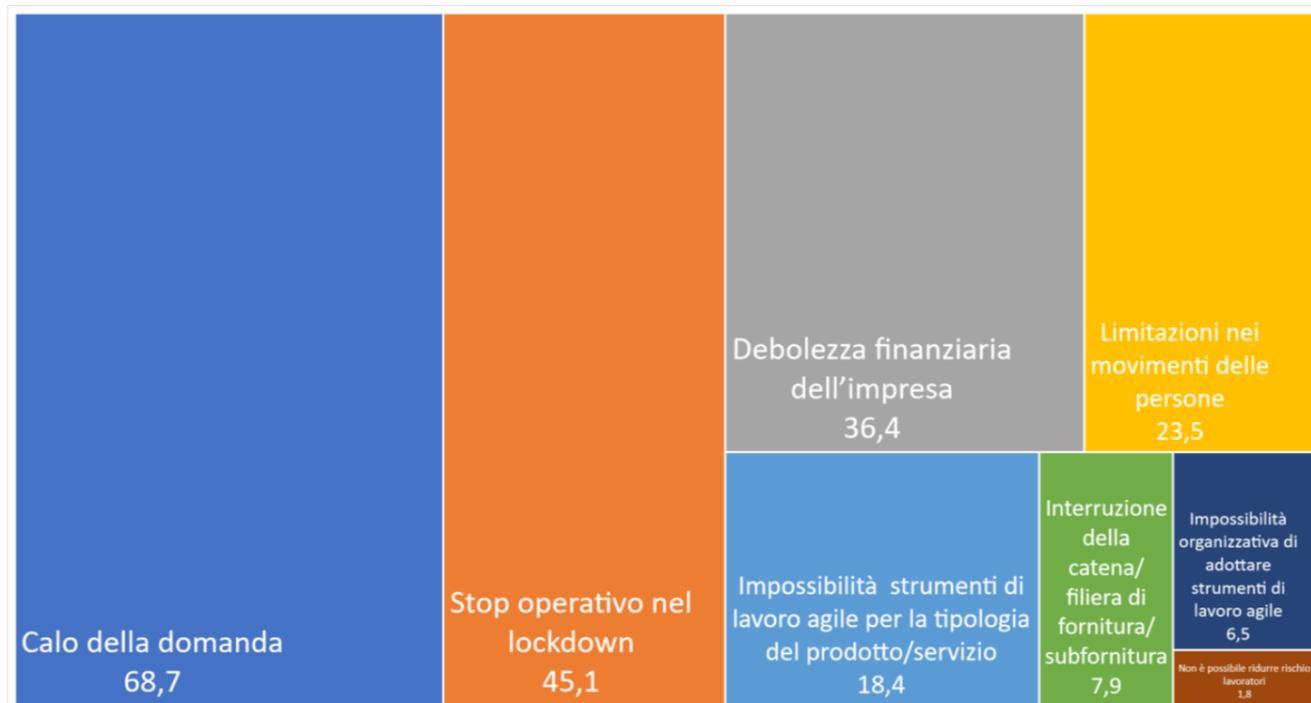
### Fattori che hanno consentito di fronteggiare la crisi per profilo di impresa (valori %)



Fonte: Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2020

Il secondo grafico che segue evidenzia gli effetti causati dal covid -19 sulle aziende italiane in rapporto anche alla loro organizzazione e alla forza lavoro.

### Cause indicate dalle imprese come determinanti la diminuzione dell'occupazione (% sulle imprese con andamento occupazionale in contrazione)



Fonte: Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2020

Si comprende ancora più quanto la gestione e la riorganizzazione della struttura aziendale e del personale sia stato fondamentale e lo sia tuttora, per superare la crisi pandemica osservando come l'80% delle aziende dichiarano di aver attivato azioni specifiche rivolte soprattutto alla riorganizzazione e alla gestione del personale; emerge come in prevalenza le imprese hanno messo in atto misure per la salvaguardia

dell'occupazione, ponendo al centro della mission aziendale la salute del dipendente e la salvaguardia del rapporto di lavoro con esso.

### **Analisi della letteratura**

La capacità di un'organizzazione di reagire a repentini cambiamenti dell'ambiente in cui opera, anche a seguito di eventi eccezionali, costituisce un indicatore della sua capacità di modificarsi e della flessibilità dell'organizzazione interna.

La letteratura sull'argomento, con specifico riferimento all'impatto della pandemia sulle organizzazioni aziendali, pur essendo piuttosto limitata, ha fornito comunque dati ed elementi di riflessione atti a supportare la ricerca empirica che costituisce l'oggetto del presente lavoro.

La letteratura consultata è in particolare riferita al modello di *Crisis Management*:

- “reputationup.com; crisis management: cos'è e come risolvere una crisi reputazionale” (06/2019);
- “deloitte.com; COVID-19\_cambiodiparadigma” (04/2020);
- “ptc.com; role corporate strategy covid-19 kathleen mitford” (12/2020);
- “rivista diritto tributario; Ristrutturazioni aziendali covid-19 analisi dei principali driver nei processi riorganizzazione delle imprese multinazionali” (02/2021).

I documenti consultati concordano sul fatto che la velocità dei cambiamenti ambientali ed economici determinati ha indotto infatti il vertice delle aziende a dirigere la propria organizzazione verso una struttura più predisposta alla flessibilità, alla delega e alla rapidità di esecuzione e ad avere una maggiore consapevolezza degli strumenti di espansione economica.

Questo ha permesso infatti all'azienda di creare piani di risposta alla crisi basati su una visione di medio termine, che hanno dato all'azienda la possibilità di anticipare nuovi modelli di *business*, diffondere le innovazioni, acquisire gli strumenti necessari, attuare le politiche economico finanziarie e organizzative necessarie per il superamento della Pandemia.

A quasi due anni di distanza, infatti, sappiamo come l'integrazione di Multiple *Criteria Decision Making* (MCDM) riguardo al *remote working*, rivoluzione della *supply chain*, *e-commerce*, potenziamento delle infrastrutture IT, siano stati la soluzione che ha salvato molte aziende dal fallimento e di come già ad oggi rappresentano i pilastri e i paradigmi del “*next new normal*”, che si sta ineluttabilmente e rapidamente configurando.

Di seguito vengono riportati cinque item che la letteratura, pre e post covid, ha individuato come *must* grazie anche allo studio delle grandi crisi economiche recenti, principi base che le aziende dovrebbero mettere in campo contro una situazione di crisi.

- L'istituzione di un team di persone, **Crisis Committee**, preferibilmente ristretto e fortemente specializzato, dedicato alla diretta gestione della crisi, caratterizzato da poteri esecutivi che permettano la possibilità di prendere le decisioni anche gravi in maniera rapida.

Seppur sia preferibile averlo in azienda in previsione alle crisi e quindi strutturarlo in un momento precedente la comparsa di una qualsiasi crisi, questo può essere creato e reso operativo anche in un momento direttamente successivo alla crisi attraverso anche la collaborazione con figure esterne che riescano a fornire alle aziende una visione più completa dello scenario da affrontare.

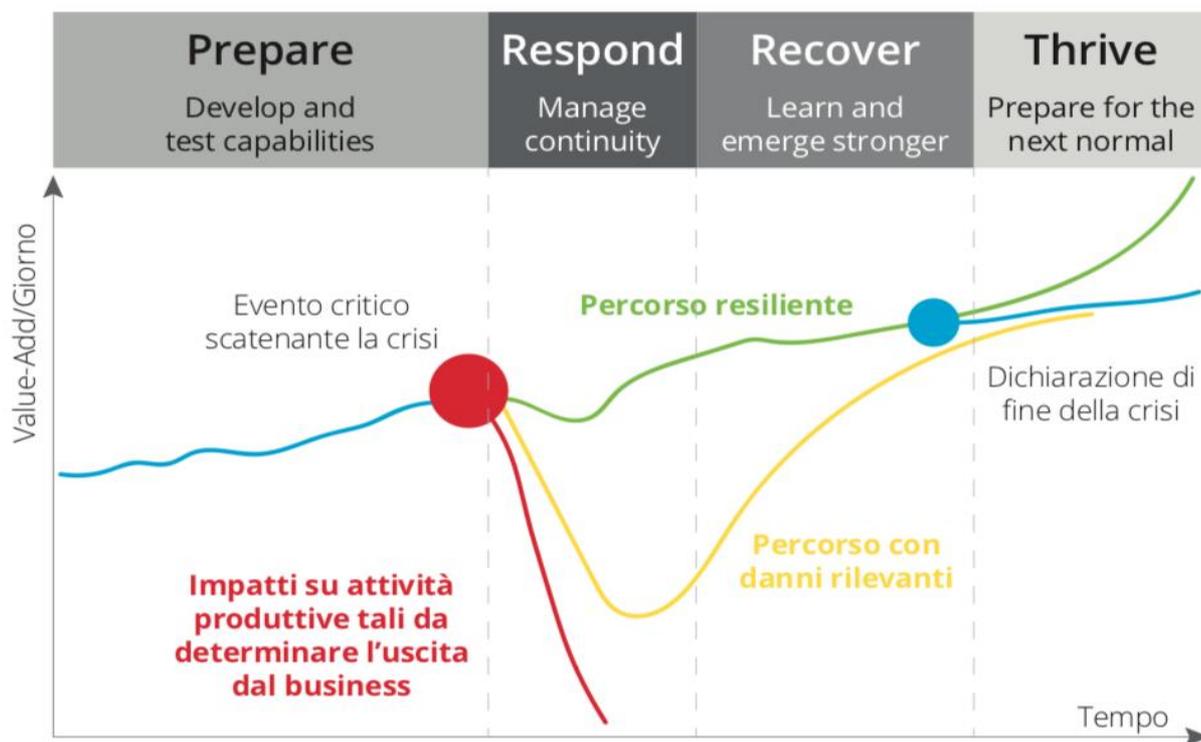
- La creazione di **Piani di Emergenza** da poter implementare nella gestione aziendale in tempi rapidi, che includano una rapida valutazione dei rischi di impatto sulla operatività aziendale (sulla *supply chain*, sul personale, sulla comunicazione con i clienti, sulla gestione della liquidità, sulla sicurezza del *know how* aziendale, sui piani economici).
- La definizione di un **Piano di Comunicazione** che permetta di mantenere i rapporti con dipendenti, fornitori, clienti e soprattutto con il legislatore, così da raccogliere anche il maggior numero di informazioni dall'esterno ed avere un quadro chiaro e sempre aggiornato della situazione (anche per intercettare aiuti e agevolazioni messe a disposizione delle imprese colpite dall' eventuale emergenza).
- Un **Piano di Salvaguardia** della salute e sicurezza dei lavoratori. La centralità della salvaguardia della salute dei dipendenti, del capitale umano, deve risultare un punto centrale nella riorganizzazione di una azienda in un periodo di crisi in quanto soltanto attraverso questa risulta possibile per le aziende in condizioni di crisi, il proseguimento delle attività produttive, attraverso ad esempio l'introduzione di strumenti come il lavoro agile. L'azienda in questa ottica deve prestare particolare attenzione alla prevenzione e al mantenimento delle condizioni di benessere dei dipendenti, istituendo un sistema di monitoraggio della salute del personale, puntando a garantire la sicurezza degli ambienti di lavoro attraverso la sanificazione degli spazi, investendo sull'educazione alla sicurezza, stabilendo le linee guida per l'autoprotezione dei dipendenti e aumentando la consapevolezza sulla prevenzione dei rischi.
- Intensificare il **Monitoraggio dei possibili attacchi esterni** che l'azienda potrebbe subire. Impostare l'organizzazione aziendale verso la difesa del proprio *know how* aziendale risulta un ulteriore passaggio chiave nelle situazioni di crisi: è noto da molti studi come proprio nei momenti di crisi le aziende, soprattutto quelle vicine a settori strategici per il paese, risultino più soggette ad attacchi informatici e non

solo, mirati al furto di dati e conoscenze (di cui è evidente invece l'importanza per la ripartenza dell'azienda).

Gli item sopra identificati rappresentano quindi, in estrema sintesi, i principi base ritenuti più importanti ed efficaci nel panorama delle numerose strategie di *Crisis Management* che le aziende possono mettere in campo e risultano il motivo per cui si attribuisce un ruolo di centralità all'organizzazione aziendale e quindi allo studio di questa nella gestione di una azienda. Questo è tanto più evidente nel caso in cui si debba fronteggiare una situazione di crisi, come quella dell'ultimo biennio che stiamo vivendo.

Di seguito le fasi che un'impresa si trova ad affrontare in un momento di crisi: emerge con chiarezza come l'organizzazione, soprattutto preventiva (ma anche eventualmente la capacità immediata di intervenire alla comparsa della crisi), all'interno dell'azienda risulti fondamentale per la riuscita dei piani di emergenza e quindi per la sopravvivenza.

Tipiche fasi di una gestione di crisi e possibili impatti di business



(Fonte: "deloitte.com; COVID-19\_cambioparadigma" (04/2020))

## **Analisi dei dati empirici raccolti per mezzo delle interviste**

Al fine di verificare in modo empirico le strategie che alcune aziende hanno potuto mettere in campo in questo periodo di crisi, è stato creato un questionario *ad hoc* per comprendere quali principi di fatto fossero stati adottati e integrati nella propria struttura durante il biennio 2020/2021. Si è scelto un campione di cinque aziende, diverse per dimensioni e operanti in diverse aree del settore dei servizi, sia sul mercato nazionale che internazionale.

Il ristretto campione intervistato tramite sondaggio non può e non vuole assolutamente essere rappresentativo in via generale, anche per la diversità di tipologie di imprese prese in considerazione; in ogni caso si ritiene possa costituire una interessante testimonianza diretta di come cinque differenti realtà produttive si sono organizzate per fare fronte all'impatto del virus.

Il questionario, somministrato a cinque alti dirigenti di aziende di diverse dimensioni (per fatturato, mercato e numero di addetti) è stato poi integrato da interviste dirette in cui gli intervistati hanno potuto approfondire ulteriormente la descrizione della condizione vissuta e poter rendere una testimonianza diretta dell'impatto della pandemia e di ciò che è successo all'interno dell'impresa.

Il questionario somministrato ai cinque intervistati è stato il seguente:

1) Cosa è successo nel marzo 2020:

- Le attività sono state sospese totalmente o parzialmente?
- Come sono proseguite le attività essenziali?
- Cosa ha comportato il prosieguo delle attività:
  - le difficoltà, gli strumenti gestionali e tecnici adottati
  - le modalità organizzative
  - le azioni intraprese per la sicurezza dei lavoratori

2) Gli impatti sull'azienda dopo un anno nel 2020 rispetto al 2019:

- sui costi,
- sui ricavi;
- sull'operatività,
- sull'organizzazione;

3) Quando la situazione pandemica sarà finita quali effetti irreversibili, nell'organizzazione interna e nella gestione, ritiene che rimarranno nella sua azienda (smart working, spazi interni, tecnologie adottate, sicurezza...)?

Le risposte e gli esiti del terzo quesito verranno analizzati nel terzo capitolo della tesi.

Le interviste integrali sono in allegato.

Le figure intervistate ricoprono ruoli di alta dirigenza e rappresentano cinque società di diverse dimensioni così distribuite:

- Una piccola impresa, con meno di 20 dipendenti, del settore manifatturiero, con una organizzazione aziendale di tipo verticale.

L'impresa opera sul territorio nazionale e in epoca pre-covid doveva il 50% del fatturato al canale tradizionale di vendita diretta, il 15% alla fornitura verso la grande distribuzione, circa il 20% dal valore dei prodotti venduti alle altre aziende e solo meno del 15% proveniva dall'export.

- Una azienda di medie grandi dimensioni, circa 500 unità, che svolge, soprattutto nei quadranti nord-ovest e campano-pugliese, attività di gestione immobiliare, di acquisto e di servizi per un grande Gruppo industriale italiano nel settore della metalmeccanica e dell'elettronica. L'impresa è organizzata in tre Business Unit orientate a settori differenti e opera attraverso contratti attivi, verso le strutture operative che ricevono i servizi, mediante i quali sono regolati i livelli di servizio interni. Per l'erogazione operativa invece sono contrattualizzati fornitori esterni mediante accordi quadro poliennali.

- Una impresa italiana di grandi dimensioni che opera su tutto il territorio nazionale, con circa 1.140 dipendenti medi/anno, 275 nella sede centrale e gli altri distribuiti su 15 sedi territoriali (dati 2020). La proprietà è al 100% della Holding di Gruppo e il bilancio viene consolidato in quello di Gruppo.

L'Azienda opera verso le Società clienti attraverso lo strumento dei *contratti di servizio* nei quali sono definite le prestazioni, nel settore dei servizi trasversali offerti all'interno del Gruppo Industriale di cui fa parte.

I servizi offerti, sono quelli no core alle singole società del Gruppo ma necessari per il funzionamento delle imprese tra cui:

- servizi connessi alla gestione del personale (ciclo amministrativo del personale dall'assunzione alla cessazione);
- servizi amministrativi (ciclo attivo, ciclo passivo e tesoreria);
- servizi di *facility* (pulizie, manutenzione e logistica spazi uffici, controllo accessi, gestione mense e servizi di ristorazione; servizi alberghieri, servizi di corrispondenza; servizi di stampa; servizi di convegnistica e di supporto alla formazione);
- servizi immobiliari (gestione degli spazi non core dal punto di vista tecnico-catastale, manutentivo; fiscale, gestione delle locazioni; dismissioni e valorizzazioni immobiliari);
- servizi di acquisti per beni e servizi trasversali (carburante; ferramenta, mobili ufficio; energia, ecc...).

La società ha forma di Società per Azioni e presenta un CDA che nomina un CEO che svolge anche il ruolo di direttore generale.

L'organizzazione dell'azienda risulta di modello Matriciale con strutture centrali che, oltre a quelle di Staff (AFC, Legale, Audit, P&O), prevede strutture centrali verticali (AREE) cui compete l'indirizzo e il governo dei servizi erogati, questi ultimi vengono poi erogati dalle strutture orizzontali territoriali (Zone e Sedi), ritenute gli stabilimenti di produzione dell'azienda.

- Un'azienda che opera nel settore dei servizi di trasporto su ferro di una Regione del nord del paese, con 1.416 dipendenti (di cui 6 dirigenti, 120 Quadri e 1.290 addetti tra impiegati e operai) divisi secondo la seguente organizzazione aziendale: un nucleo ristretto di dipendenti compongono le strutture di Staff e Supporto, 1.210 dipendenti sono adibiti alla Business line Operativa.
- Una grande impresa internazionale, con oltre 8.000 dipendenti locati in diverse sedi in tutto il mondo, che ha dovuto affrontare da marzo del 2020 gli impatti della pandemia nel mercato mondiale, europeo e italiano. L'azienda, seppur di grandi dimensioni e con struttura gerarchica, presenta un'organizzazione orientata all'orizzontalità, ovvero basata su aree di business quasi indipendenti tra loro che fanno riferimento a poche figure dirigenziali altamente specializzate (con una catena del comando molto corta ed efficiente). Nella sezione europea l'azienda ha 500 dipendenti dislocati in 9 sedi, opera su 28 mercati e distribuisce sul territorio europeo ed italiano i propri prodotti tramite un distributore esterno, con contratti di partnership, su tre canali *on-trade*, *off-trade*, *digital*.

Nei prossimi paragrafi saranno presentati e discussi i risultati emersi dalle risposte fornite dalle imprese al questionario, raggruppati per tema:

- Crisis committe
  - Piani di emergenza
  - Piani di comunicazione
  - Salvaguardia dei dipendenti
  - Monitoraggio da possibili attacchi esterni
  - Continuità dell'attività produttiva
  - Impatto sui costi e sui ricavi
- 
- **Crisis committe** I dati riportano come lo strumento della Crisis Committe sia stato integrato nelle linee aziendali dalle tre imprese di maggiori dimensioni.  
Emerge inoltre che in tutti e tre i casi il team è stato creato successivamente la comparsa della crisi, senza quindi una programmazione precedente, mettendo in relazione un numero ristretto di figure altamente specializzate interne all'azienda con figure esterne a supporto.

Ad un anno dall'inizio della crisi, viene evidenziato da tutte le aziende come la creazione del team sia risultata fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda in quanto sono state prese decisioni rapide in termini di *recovery plan* sia sul piano economico che gestionale. Si sono potute fornire a tutte le aree di business e alle diverse sedi, le corrette linee guida da seguire sia per lo svolgimento delle attività, per la gestione dei clienti e dei fornitori che per l'acquisto e l'approvvigionamento di beni e servizi.

Le due imprese di dimensioni minori, e con aree commerciali più ristrette, dichiarano invece di non aver avuto bisogno della creazione del team di supporto interno ma di aver introdotto singole figure di supporto al vertice.

- **Piani di emergenza** Tutte le imprese hanno basato la propria risposta alla crisi tramite lo sviluppo e l'attuazione di piani di emergenza straordinari.

Le 4 imprese di grandi dimensioni, esclusa quindi la prima piccola impresa da 20 dipendenti, hanno dichiarato che fossero già presenti piani di emergenza in azienda, seppure generici, per contrastare eventuali momenti di crisi; e concordano sul fatto che nessuna aveva previsto i danni che la pandemia avrebbe poi generato e che è stato assolutamente necessario, aggiornare ed implementare i piani di emergenza esistenti, risultati del tutto inadeguati per affrontare una crisi di tale portata e rapidità come quella del 2020.

Nell'attuare i nuovi piani di emergenza per fronteggiare la crisi inoltre le imprese si sono sforzate di individuare ed eliminare i più macroscopici nodi di inefficienza gestionale presenti nelle linee di governo, attraverso anche l'aumento della delega dei poteri alle figure manageriali dei livelli intermedi, specie se fortemente delocalizzati.

- **Piani di comunicazione** Tutte le aziende coinvolte, dalla più piccola alla azienda internazionale, riportano come insieme ai piani di emergenza abbia ricoperto un ruolo fondamentale ricalibrare tutti i piani di comunicazione sia con partner interni (dipendenti, management, holding) che per quelli esterni (clienti, fornitori, organizzazioni sindacali).

Tutte le aziende riportano come la pandemia da covid-19 abbia costretto il vertice verso strategie di comunicazione orientate all'efficienza e alla velocità.

I piani di comunicazione infatti riportano l'integrazione di mezzi e modalità di comunicazioni molto spesso nuovi, basati prettamente su strumenti digitali, in grado di collegare il vertice a tutte le aree di business dell'azienda senza interruzioni e nel caso delle Holding, dalla capogruppo alle partecipate.

Con l'inizio della crisi, inoltre, nelle due aziende maggiori sono stati introdotti ulteriori nuovi strumenti per semplificare la comunicazione, anche con interventi diretti del vertice agli incontri con le linee produttive e con l'introduzione di nuove tipologie di riunioni aziendali più veloci, basate su tempistiche di massimo 15/20 minuti e l'eliminazione quasi totale degli spostamenti di lavoro (tranne quelli non sostituibili da riunioni da remoto).

- **Salvaguardia dei dipendenti** Il punto di maggiore contatto tra tutte le imprese, che emerge dalla raccolta dei dati, risulta la centralità del tema della salute e sicurezza dei dipendenti e di tutte le figure direttamente collegate alle società.

Tutte le aziende infatti sono state obbligate ad aggiornarsi in tema di salute e sicurezza per poter integrare negli strumenti e nelle modalità già presenti le norme imposte dal legislatore dal marzo 2020 relative al distanziamento sociale e alla salvaguardia della salute del personale, dei clienti e dei fornitori.

In tutte le strutture aziendali sono stati introdotte misure per il rispetto del distanziamento sociale, attraverso, dove possibile in base alle esigenze operative, l'utilizzo dello smart working massivo o attraverso la rielaborazione di specifiche norme comportamentali nella catena operativa; sono stati forniti a tutti i dipendenti, al principio con grande difficoltà per le incertezze delle norme e la scarsità sul mercato, gli strumenti di protezione individuale, oltre a quelli informatici per assicurare il proseguimento delle attività lavorative da remoto; sono stati riorganizzati i piani di pulizia e sanificazione e riorganizzati gli spazi e i turni di lavoro. Nelle Imprese più grandi sono stati istituiti specifici Comitati Covid, con la partecipazione delle strutture aziendali (Risorse Umane, RSPP, management) e di rappresentanti delle organizzazioni sindacali con lo scopo di costituire un osservatorio congiunto e concordare durante le diverse fasi della pandemia, l'armonizzazione delle attività produttive con la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Anche per quanto riguarda la gestione dei rapporti di lavoro con i dipendenti tutte le imprese hanno seguito la stessa strategia, evitando per quanto possibile il licenziamento, ricorrendo spesso o agli aiuti forniti dal legislatore o attuando, come evidenziato dalla azienda di maggiori dimensioni, politiche di *repurposing*, così da evitare licenziamenti spostando i dipendenti da aree di business "ferme", o in deficit, ad aree con possibili opportunità economiche, in cui fossero necessari maggiori sforzi e maggiori investimenti, soprattutto in vista della futura ripartenza

(Esempio 1. Fondazione di un nuovo team per lo sviluppo del marketing digitale.

esempio 2. 60% dei venditori spostati sul marketing digitale in India).

- **Monitoraggio da possibili attacchi esterni** Tutte le tre aziende di maggiori dimensioni (in particolare quella che opera su mercati internazionali) affermano di avere messo in atto, già da prima della pandemia, specifiche strutture aziendali/di Gruppo preposte alla sicurezza informatica, alla sicurezza e difesa del *know how* aziendale, del proprio business e del proprio mercato; due imprese inoltre affermano che, spinte dal pericolo di attacchi esterni, hanno concentrato maggiori sforzi in tale senso durante la pandemia.
- **Continuità dell'attività produttiva** Rispetto a tale tema si nota come le differenti caratteristiche dalle cinque aziende intervistate, per dimensioni, settori economici e mercato di riferimento, abbiano determinato sul piano produttivo reazioni con modalità differenti.

L'azienda di piccole dimensioni, infatti, è stata costretta a fermare le attività produttive per un periodo di 40 giorni (dal 21/03/20 al 04/05/20) e alla ripresa delle attività, a parte quanto fatto per la sicurezza nel ciclo produttivo, poco è cambiato nella organizzazione aziendale.

La seconda azienda in ordine di grandezza si è trovata costretta invece ad interrompere le attività solo per pochi giorni, per poi riprenderle in quasi tutte le aree di business anche attraverso l'introduzione del lavoro agile dove possibile (grazie anche alla pianificazione effettuata nei pochi giorni di chiusura).

Le tre aziende maggiori invece, pur con un calo consistente delle attività, non hanno interrotto l'attività ed hanno continuato ad erogare i propri prodotti e servizi adottando in modo massivo lo strumento, per loro innovativo, dello smart working e questo ha avuto un grande impatto dal punto di vista organizzativo, formativo, di mezzi e sulle modalità operative, soprattutto a causa della forzata introduzione di tale strumento in itinere rispetto alle attività aziendali.

- **Impatto sui costi e sui ricavi** Analizzando l'impatto economico emerge come con l'inizio della pandemia tutte le imprese intervistate abbiano registrato un aumento nei costi e in tre casi una contrazione dei ricavi. Seppur in modalità differenti, infatti, tutte le aziende riportano come con la pandemia del 2020 siano stati contabilizzati costi nuovi, da sostenere per poter continuare le attività produttive che, insieme alla diminuzione dei ricavi, in alcuni casi molto forte, hanno causato un forte impatto nel budget e nei business plan, che sono stati tutti oggetto di pesanti revisioni e verifiche in tempi assai ravvicinati.

In generale le imprese, adeguandosi alle norme imposte dal legislatore, hanno dovuto intraprendere grandi investimenti per garantire la sicurezza dei dipendenti e di tutte le figure interagenti con l'azienda, per l'acquisto di tutti i dispositivi di protezione individuale (mascherine, guanti, gel disinfettante, ecc.); per intensificare le attività di pulizia/igienizzazione e rimozione rifiuti negli ambienti di produzione; nell'acquisto degli strumenti informatici da fornire ai dipendenti per garantire il proseguimento dell'attività lavorativa da remoto (PC, dispositivi personali per il collegamento ad Internet, ecc.) e momenti formativi ad hoc; dal potenziamento delle infrastrutture IT soprattutto le quattro imprese di maggiori dimensioni.

Ulteriori costi emergono inoltre dalla riorganizzazione degli spazi aziendali sia amministrativi che di produzione: alcune aziende infatti, oltre a quanto già detto e all'introduzione di nuove norme di utilizzo degli spazi e degli ingressi al fine di garantire il distanziamento sociale, sono state costrette a riorganizzare radicalmente gli spazi interni delle strutture, in modo tale da poter garantire una distanza di almeno 2m tra le persone negli ambienti chiusi. La crescita dei suddetti costi, paradossalmente, è stata compensata, almeno per le imprese più grandi, di un blocco delle assunzioni a fronte invece di un proseguimento delle uscite anche incentivate.

Si evidenzia come l'azienda a vocazione internazionale (la più grande), a fronte di un aumento dei ricavi solo del 9% in più rispetto a quelli del 2019, minore rispetto al target prefissato per il 2020 del 13%, registra comunque una forte diminuzione dei costi (-45% circa) dovuta sia al minor costo del lavoro che alla forte spinta alla digitalizzazione.

Dal punto di vista dei ricavi l'azienda che ha registrato il danno minore, al netto dell'intero anno 2020, è quella di piccole dimensioni; questa infatti, soprattutto a causa del settore economico di appartenenza, rivela di aver subito certamente pesanti perdite nei 40 giorni di chiusura, ma dimostra come nel periodo successivo siano state recuperate tutte le perdite subite, anche grazie alle manovre economiche, di incentivo fiscale, attuate dal legislatore che hanno dato grande ossigeno al settore.

L'impresa di maggiori dimensioni, grazie a politiche di *repurposing*, alla possibilità di esplorare nuovi mercati con forti investimenti verso l'e-commerce ha potuto contare su una lieve crescita nel 2020, anche se inferiore alle proiezioni del 2019.

Le altre tre aziende, invece, hanno registrato nell'arco del 2020 flessioni dei ricavi mai sperimentate nelle crisi precedenti che oscillano dal 30% fino ad oltre il 65%, solo in un caso compensate da una considerevole riduzione dei costi complessivi.

Si può notare infine come tutte queste aziende abbiano intrapreso strategie comuni per far fronte alle forti perdite sui ricavi, attraverso una rimodulazione del budget aziendale, un ri-orientamento dei costi e anche delle tipologie di ricavi e comunque in tutti i casi con la formulazione di Piani Covid di recovery con forecast mensili.

## Capitolo terzo

### **Quali degli impatti della pandemia saranno comunque da considerarsi come effetti ormai non reversibili all'interno delle imprese**

Dall'analisi della reazione delle imprese alla situazione pandemica nel 2020 scaturisce la domanda di cosa lascerà la pandemia da Covid-19 sul sistema produttivo, sul mondo del lavoro e anche sulla società civile.

Il covid, nel limitare la mobilità di merci e persone e nell'aver costretto le imprese a reinventarsi, ha determinato la crisi economica più pesante degli ultimi decenni, che, più di tutte le altre, porterà in eredità cambiamenti, anche radicali per il futuro.

Infatti, ad un solo anno e mezzo dall'inizio della pandemia si inizia a parlare già di un “*next new normal*” e ci si domanda quali effetti, tra gli innumerevoli causati dalla pandemia, rimarranno irreversibili e soprattutto quali siano le prospettive future per il sistema imprese e per tutto il mondo del lavoro.

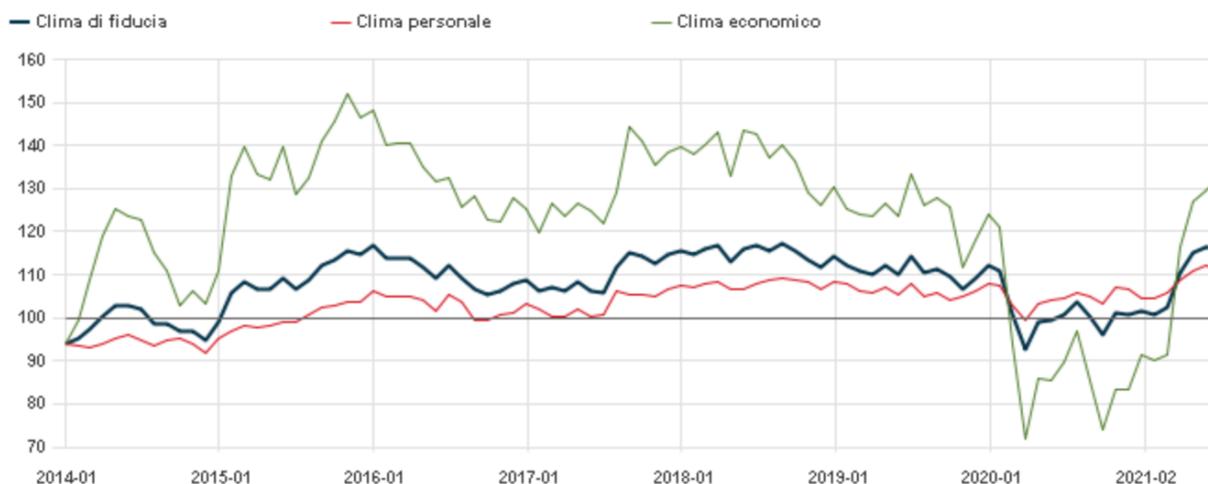
Con il termine *next new normal* si intende il nuovo scenario che le imprese e l'economia italiana si troveranno ad affrontare, già dalle fasi finali della crisi pandemica, soprattutto nei settori dei servizi, nella gestione dei dipendenti e della clientela, e nella gestione di tutti i rapporti con gli interlocutori esterni dell'azienda (*supply chain, stakeholders, ecc.*).

È evidente quindi quanto sia fondamentale da parte delle imprese cogliere le opportunità di questa nuova fase e leggere di tutti i possibili cambiamenti, per poter strutturare la propria organizzazione in modo da reagire al meglio e poter essere competitive nella fase di ripresa economica.

Per comprendere meglio però il *next new normal* che ci attende è necessario fare prima un breve quadro chiaro della ripresa economica che sta avvenendo nel nostro paese, attraverso un'indagine sull'andamento dell'economia dall'inizio del 2021, con la fine della seconda ondata pandemica.

Con l'inizio del 2021 molte cose sono cambiate: è evidente come la creazione e la distribuzione del vaccino, che ha permesso una rinascita degli scambi e della movimentazione di persone e merci, unito agli aiuti economici forniti dal Legislatore, iniziano a dare i primi risultati positivi e l'economia già dal secondo trimestre 2021 registra una lieve ma progressiva crescita. Dopo un primo trimestre, governato ancora dalla paura e incertezza dei consumatori (che tendono ancora al risparmio a scopo precauzionale) e da norme anti-covid stringenti, in cui si registra un calo dei consumi e una frenata del Pil, già dal secondo semestre, ma soprattutto con il 3°, si evidenzia un forte rimbalzo dell'economia, anche sopra le attese.

## Clima di fiducia dei consumatori - indici destagionalizzati (base 2010=100)



Prossimo aggiornamento		24/09/2021	
Ultimo mese disponibile		Ago. 2021	
Serie	Mese	Mese precedente	
Clima di fiducia	116,2	116,6	
Clima personale	110,8	112,2	
Clima economico	132,4	129,6	

(Fonte: istat)

Dal secondo semestre 2021 si registra un aumento della fiducia sia delle famiglie che delle imprese e un'impennata dei consumi, trainata anche dal risparmio forzato accumulato dalle famiglie durante il lockdown del periodo invernale. La situazione migliora soprattutto nel terzo semestre, dove i principali indicatori registrano dati ancora più incoraggianti, nonostante gli effetti della scarsità di alcune materie prime e le difficoltà in alcuni settori produttivi e la ripresa dei contagi. Rimane comunque molta incertezza per il 4° trimestre, legata alla paura di cosa potrebbe accadere con il proseguimento dell'epidemia nel periodo invernale; in ogni caso ad oggi per il secondo semestre 2021 si stima per il 2021 un recupero tra il 4,6 e il +5%.

Con la ripresa di tale fiducia si registra anche un aumento della domanda di lavoro: risulta evidente dall'analisi dei dati, infatti, come il 2021, dall'inizio del secondo semestre, presenti una crescita dell'occupazione, comunque inferiore ai dati pre-pandemia.

	2020	2021	2022
€ Prodotto interno lordo	-8,9	4,1	4,2
Consumi delle famiglie residenti	-10,7	3,6	4,6
Investimenti fissi lordi	-9,1	9,2	9,8
Esportazioni di beni e servizi	-13,8	11,4	6,8
Occupazione totale (ULA)	-10,3	3,8	3,7
Indebitamento della PA <sup>1</sup>	9,5	7,8	4,8

<sup>1</sup> Valori in % del PIL.

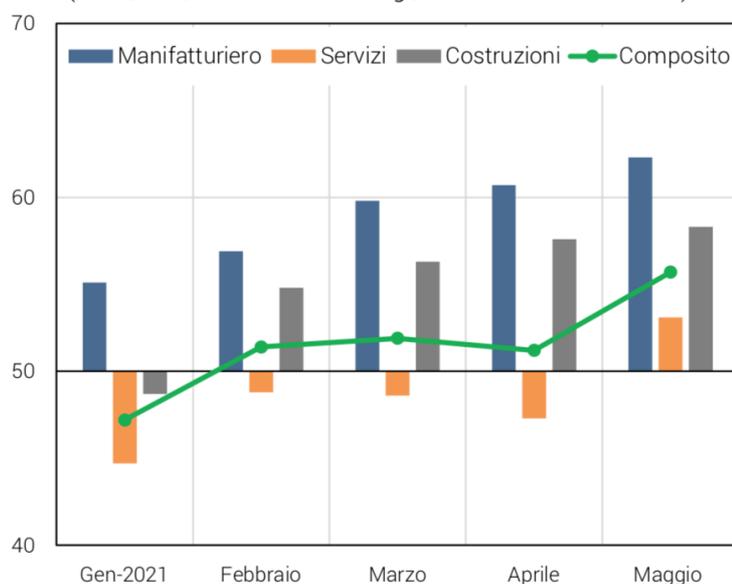
ULA = unità equivalenti di lavoro a tempo pieno.

Fonte: elaborazioni e stime Centro Studi Confindustria su dati ISTAT.

La situazione economica nel 2021 nel nostro paese ha avuto un'evoluzione di discontinuità rispetto a quella del 2020. Dall'analisi dei dati emerge che con il nuovo anno tutti i settori che nel 2020 registravano le performance peggiori e i danni economici maggiori, settore dei servizi, manifatturiero e costruzioni in particolare, dal primo trimestre 2021 risultano invece i settori trainanti della nostra economia, con dati di crescita molto positivi fin dal mese di gennaio, il settore dei servizi registra una ripartenza, seppur positiva rispetto all'anno precedente, più lenta.

Gli aiuti economici portati dal Legislatore a sostegno di questi settori, uniti alla vaccinazione e alla possibilità di ripresa delle attività secondarie, hanno giocato un ruolo fondamentale nella ripresa delle aree economiche più colpite del paese.

La ripresa dei servizi rafforza la ripartenza  
(Italia, PMI, dati mensili destag., 50=nessuna variazione)



Fonte: elaborazioni CSC su dati IHS-Markit.

Dopo aver analizzato la situazione economica che interessa il nostro paese a oltre un anno e mezzo dall'inizio della pandemia possiamo proseguire con l'analisi dello scenario futuro che ci attende, così da individuare i cambiamenti ormai non reversibili all'interno delle imprese, e comprendere meglio il *next new normal* che ci troveremo ad affrontare.

Nel capitolo precedente sono stati riportati, anche attraverso lo studio dei dati empirici raccolti, i cambiamenti, soprattutto dal punto di vista dell'organizzazione e del marketing, che le aziende hanno dovuto rapidamente implementare all'interno delle loro strutture, oltre che nei diversi livelli di management, per superare la crisi, quali l'introduzione dello smart working, la digitalizzazione, il training per i dipendenti per garantire il proseguimento delle attività lavorative da remoto, la semplificazione e la velocizzazione dei piani di comunicazione intra-aziendali e inter-aziendali (con le diverse figure esterne all'azienda), la riorganizzazione delle procedure di sicurezza (volte al rispetto del distanziamento sociale e della sicurezza dei dipendenti), l'approccio ai mercati, la ridefinizione dei costi fissi.

Quali di questi fattori si consolideranno dopo la crisi pandemica?

Quali possiamo fin da ora prevedere parteciperanno alla creazione e sviluppo del *the next new normal*?

Con la pandemia ancora in corso la letteratura analizzata concorda, già da ora, su quelli che saranno i *driver* della "nuova normalità" che guideranno l'economia, le imprese e il mercato del lavoro per i prossimi anni, e vengono individuati così come *totem* chiave del cambiamento il tema del digitale e quello della sostenibilità.

Per quanto riguarda la *digitalizzazione* risulta evidente come la pandemia da covid abbia agito da acceleratore naturale di questo fattore all'interno delle aziende di tutte le dimensioni ed anche per la Pubblica Amministrazione.

Il tema dell'introduzione del digitale all'interno delle aree aziendali, infatti, da molti anni veniva studiato sia dal legislatore che dai vertici aziendali, ma fino al 2020 risultava essere, in molte realtà produttive, ancora un tema "distante" e soprattutto poco affrontato.

La pandemia ha costretto le imprese ad affrontare l'innovazione digitale, sia di mezzi di produzione che di mercato, con indifferibilità; solo grazie alla digitalizzazione la maggior parte delle aziende è riuscita ad evitare la chiusura definitiva delle attività e quindi a sopravvivere, come emerge anche dai dati empirici studiati nel capitolo precedente.

Da studi effettuati dall'Istat nel corso del 2020, soltanto il 4% delle imprese con già una struttura altamente digitalizzata ha avuto la necessità di riorganizzare e/o ridimensionare le proprie strutture ed attività.

Al tema della digitalizzazione si affianca il tema della *sostenibilità*, centrale per l'interpretazione dei possibili scenari che le imprese si troveranno ad affrontare nel prossimo futuro.

Anche su tale tema infatti la pandemia da covid ha scatenato una accelerazione mai vista prima, mostrando una forte sensibilizzazione da parte del legislatore, delle imprese, ma soprattutto dei cittadini.

La sostenibilità risulta oggi un valore fondamentale. Attraverso la sua integrazione nel modello di business le aziende stanno raggiungendo consapevolezza dei possibili, molteplici vantaggi:

- lo sviluppo di strategie sostenibili per aumentare l'efficienza delle attività e dei processi aziendali, che porta da un utilizzo più razionale delle risorse aziendali, riducendo così gli sprechi e quindi i costi;
- l'acquisizione di una migliore capacità di gestione dei rischi e una maggiore comprensione del mercato, con importanti effetti in termini di capacità d'innovazione;
- l'implementazione di politiche di sostenibilità d'impresa, con effetti significativi in termini di fiscalità, di incremento della reputazione dell'azienda e del capitale intangibile, con impatti rilevanti sul miglioramento del clima interno e attrattività per la forza lavoro e della clientela.

Nell'ambito di questi due cardini dell'impresa del futuro si evidenziano alcuni *driver* quali principali elementi costitutivi della “nuova normalità” nella organizzazione delle imprese:

- **Hybrid work/Smart Working;**
- **semplificazione dei piani di comunicazione e di management**
- **digitalizzazione dei mezzi di produzione;**
- **organizzazione degli spazi interni;**
- **sostenibilità/green mobility.**

Questi fattori sono fortemente connessi ed interdipendenti e stanno imprimendo una forte accelerazione in senso digitale e sostenibile. Questo avrà sempre più importanti riflessi sulle imprese, ma anche sulle persone e sulle famiglie. Probabilmente in futuro anche sulla Società in senso lato (ad esempio sulla distribuzione della popolazione nel territorio, potendo poter arrivare in parte mitigare l'effetto fortemente attrattore delle aree metropolitane).

## **Analisi dei dati empirici raccolti per mezzo delle interviste**

L'ultimo quesito del questionario somministrato a cinque alti dirigenti di azienda:

*“quando la situazione pandemica sarà finita quali effetti irreversibili, nell'organizzazione interna e nella gestione, ritiene che rimarranno nella sua azienda (smartworking, spazi interni, tecnologie adottate, sicurezza...)?”*

era proprio finalizzato ad indagare quali fossero i fattori ritenuti chiave per l'interpretazione dello scenario futuro della propria impresa.

Dalle risposte si evince innanzi tutto una sostanziale unanimità su alcuni specifici item:

- **Hybrid work/Smart Working** - Dai dati raccolti emerge come tutte le imprese intervistate riconoscano lo strumento dello smart working, fondamentale in fase critica, indispensabile in previsione dell'organizzazione futura.

Tutti i soggetti intervistati dichiarano di aver introdotto tale strumento fino dal primo momento di chiusura e concordano sul ruolo centrale che questo ha ricoperto nella strategia di risposta alla crisi dal mese di marzo 2020, per permettere il proseguimento delle attività ed evitare la chiusura.

Tranne l'impresa di minori dimensioni, infatti, che ha introdotto solo parzialmente, per motivi di settore di appartenenza e dimensioni di impresa, tale strumento nella propria organizzazione solo per i primi mesi del 2020, tutte le imprese maggiori riconoscono come l'introduzione del lavoro da remoto sia stato, oltre che una strada obbligata, una scelta strategica fondamentale per il ripristino delle linee operative.

Le quattro imprese di maggiori dimensioni quindi confermano, come la letteratura ad oggi presente, che lo strumento dello smart working sarà adottato anche per il futuro in tutti i settori aziendali ove sarà possibile, con percentuali che saranno meglio calibrate in relazione alle esigenze di ogni singola azienda. Le due aziende maggiori, nel delineare i modelli di lavori che utilizzeranno per affrontare le sfide future, affiancano al tema dello smart working anche quello del *hybrid work*. Queste infatti affermano che utilizzeranno lo smart working, attraverso, però, una soluzione “ibrida” in cui i dipendenti possano svolgere parte delle ore lavorative in azienda (dal 30% al 50% delle ore settimanali). Attraverso l'adozione di questa soluzione, infatti, le aziende puntano in questo modo a risolvere anche il problema della socialità in azienda, cercando così di mantenere vivi i rapporti sociali tra i dipendenti e con tutte le figure di management.

- **Semplificazione dei piani di comunicazione e di management** - Tutte le interviste concordano su come anche questo elemento abbia giocato un ruolo fondamentale nelle prime fasi della crisi pandemica e come ancora adesso svolga un ruolo indispensabile per lo svolgimento delle attività.

Le aziende hanno potuto reagire tempestivamente ai cambiamenti causati dalla crisi, accorciando i tempi di decisione/risposta del sistema azienda. Questo ha garantito di apportare rapidamente ed in modo controllato rettifiche in corsa verso le diverse aree di business.

Proprio la crisi pandemica, quindi, ha dimostrato a tutte le imprese come sia necessario per il futuro uno snellimento della catena del comando e un rafforzamento dei poteri di delega ai diversi piani di management.

Le tre aziende di maggiori dimensioni infine dichiarano che per il futuro sarà necessario anche il mantenimento del team specializzato (Crisis Committee), creato per affrontare la crisi da Covid-19, per essere pronti alla risoluzione di eventuali nuove crisi.

- **Gestione degli spazi interni** Le aziende più grandi, in particolare quelle che offrono servizi immateriali e/o che hanno una forte componente “amministrativa”, concordano sul fatto che, conseguentemente alla adozione dello smart working, sia necessaria una rivisitazione degli spazi di lavoro volta a superare il binomio *one people/one desk*; si punta alla organizzazione di un modello *smart work place*, con aree attrezzate a postazioni di lavoro pronte all’uso e non fisse, prenotabili *day by day* dal personale dotato di strumenti di lavoro portatili, con anche spazi ad hoc dedicati alla privacy o alle riunioni nonché al ristoro con una conseguente riduzione degli spazi necessari e quindi dei costi diretti (locazione, oneri accessori, pulizie, manutenzione).

- **Sostenibilità/Green mobility** - La pandemia ha costretto tutte le aziende a ridurre gli spostamenti di lavoro di tutti i dipendenti. In particolare, nelle aziende maggiori, emerge come sia stato imposto il *travel-ban* per i dipendenti. Tutti i meeting, compresi quelli per la formazione, sono stati trasformati in riunioni a distanza tramite canali digitali; questo ha generato un beneficio diretto sui costi, una attenzione maggiore agli sprechi anche del tempo, cui le imprese non potranno prescindere in futuro.

Questo ci fa comprendere ancora meglio quale spinta abbiano subito le imprese a causa della pandemia verso la sostenibilità e la riduzione degli sprechi.

Il tema della sostenibilità (e *green mobility*) sarà affrontato da tutte aziende come un tema cruciale su cui sviluppare la propria organizzazione per il futuro.

## Conclusioni

Questa tesi si è posta l'obiettivo di verificare quali potrebbero essere gli effetti positivi, le opportunità e le nuove strategie che le imprese, in particolare quelle italiane, potrebbero cogliere per darsi nuovi strumenti di organizzazione aziendale finalizzati a sviluppare il proprio business.

Per rispondere a tale domanda è stata svolta una analisi del contesto socio-economico che ha interessato l'Europa e il nostro paese per tutto il 2020 e che sta ancora influenzando il 2021 per effetto della crisi pandemica mondiale.

Successivamente sono stati approfonditi gli effetti del Covid-19 sul sistema delle imprese italiane sia in termini economici che di organizzazione. Lo studio è stato implementato da un'indagine quantitativa attraverso l'utilizzo di un questionario somministrato a cinque diverse realtà aziendali, così da poter verificare concretamente quali fossero stati gli effetti realmente registrati su un piccolo campione.

Il campione raggiunto, data la sua esiguità, anche se eterogeneo e ben diversificato (per dimensioni, struttura aziendale, mercati di riferimento, settori economici), non si pone l'obiettivo di rappresentare tutte le imprese, ma i dati raccolti restituiscono un quadro utile a riprodurre lo scenario che le imprese hanno dovuto affrontare in questo biennio di pandemia da Covid-19. Tutti i questionari hanno mostrato come le imprese abbiano registrato in sostanza le stesse difficoltà: salvaguardia della salute e della sicurezza dei dipendenti, discontinuità dell'attività produttiva, difesa del mercato, azioni di mitigazione degli impatti sui costi e sui ricavi, organizzazione del lavoro.

Inoltre è stata effettuata una rassegna della seppur recente letteratura sugli effetti della crisi covid e delle spinte che si ritiene dalla stessa crisi potranno generarsi nel futuro. Al riguardo emergono due grandi totem, quello della sostenibilità e quello della digitalizzazione, che saranno le strategie di base per lo sviluppo delle imprese nel prossimo futuro, anche in linea con gli obiettivi posti e sostenuti della Comunità Europea con il programma del Next Generation EU.

Questi macro-temi si sostanziano poi in item più specifici che hanno un riflesso diretto nella vita delle aziende, nel loro business e nella organizzazione e gestione, item fortemente interconnessi e destinati a diventare imprescindibili nel prossimo futuro quali: *hybrid work/smart working*, salute e sicurezza dei lavoratori, semplificazione dei piani di comunicazione e di management, digitalizzazione dei mezzi e dei processi di produzione, organizzazione degli spazi, sostenibilità/*green mobility*.

Al riguardo, i risultati dei questionari hanno mostrato come le imprese intervistate abbiano in buona parte condiviso anche gli strumenti per resistere e superare la crisi: crisis committee, implementazione di piani di emergenza/piani di comunicazione straordinaria, utilizzo ove possibile in modo massivo dello strumento dello smart working, implementazione delle dotazioni informatiche per i lavoratori e formazione ad hoc, implementazione delle strutture informatiche di supporto all'impresa, la ricerca di nuovi mercati, sono strategie comuni, seppur diversamente declinate, riportate dagli intervistati; il management delle diverse imprese ha adottato sistemi di "difesa" molto simili per reagire in modo subitaneo ed il più possibile efficace alla crisi.

Infine gli stessi hanno indicato, in linea con quanto espresso dalla più recente letteratura, quali opportunità scaturite dalla crisi avranno continuità nel futuro diventando strutturali nell'organizzazione dell'azienda e nei suoi obiettivi di sviluppo: la spinta continua e costante alla digitalizzazione, l'hybrid work e la sostenibilità sia nell'organizzazione del lavoro che nella produzione.

# ALLEGATO

## Interviste

Il questionario somministrato ai cinque intervistati è stato il seguente:

1. Cosa è successo nel marzo 2020:

- Le attività sono state sospese totalmente o parzialmente?
- Come sono proseguite le attività essenziali?
- Cosa ha comportato il prosieguo delle attività:
  - le difficoltà, gli strumenti gestionali e tecnici adottati
  - le modalità organizzative
  - le azioni intraprese per la sicurezza dei lavoratori

2. Gli impatti sull'azienda dopo un anno nel 2020 rispetto al 2019:

- sui costi
- sui ricavi
- sull'operatività
- sull'organizzazione

3. Quando la situazione pandemica sarà finita quali effetti irreversibili, nell'organizzazione interna e nella gestione, ritiene che rimarranno nella sua azienda (smart working, spazi interni, tecnologie adottate, sicurezza...)?

*Intervista n.1*

Risposta prima domanda:

*“La produzione è stata sospesa totalmente dal 21/03/20 al 04/05/20.*

*In questo periodo abbiamo mantenuto vivo il contatto via telefono e via mail e in videoconferenza con fornitori e clienti, e alla riapertura ci siamo immediatamente messi in sicurezza osservando il distanziamento sia all'interno degli uffici spostando alcuni impiegati che svolgevano l'attività lavorativa in spazi comuni e trasferendoli in singole stanze, mentre nel reparto produttivo il distanziamento è naturale, dato che gli operatori svolgono l'attività lungo le linee con postazioni distanti decine di metri l'una dall'altra.*

*La sicurezza nel posto di lavoro ovviamente è proseguita con l'utilizzo di mascherine e gel disinfettanti e tutti gli strumenti di protezione personale, come da legge.”*

Risposta seconda domanda:

*“A livello di RICAVI la nostra azienda non ha avuto flessioni di fatturato nell'anno 2020 sul 2019, ma un leggero incremento delle vendite.*

*Lo stop forzato di 40 gg è stato completamente recuperato nei mesi successivi, mesi in cui vi è stata un incremento della domanda sia dal canale tradizionale che dal canale della grande distribuzione.*

*I costi di gestione sono aumentati a causa soprattutto dei tempi di organizzazione del lavoro.*

*L'operatività e l'organizzazione sono rimaste le medesime del periodo PRE-COVID.*

*Tutti in PRESENZA sia impiegati che operai.*

*Ci stiamo avvalendo delle video conferenze solo per alcune riunioni con esterni siano essi fornitori o clienti (quando la condizione lo consente).”*

Risposta terza domanda:

*“Il lascito della Pandemia e' ancor oggi tangibile e lo rimarrà probabilmente per lungo tempo all'interno della nostra azienda.*

*In primis nella gestione degli spazi interni degli uffici, mantenendo il distanziamento in stanze singole e nella gestione rispettosa degli spazi comuni ( toilette, macchinetta del caffè tc), ma anche nella gestione a distanza dei rapporti con fornitori e clienti, **INCONTRANDOSI IN PRESENZA SOLTANTO NEI CASO NECESSARI**, e rimandando i colloquio a distanza nei singoli casi in cui i temi affrontati lo consentano. Abolite per ora le visite di rappresentanza.”*

Risposta prima domanda:

- **Le attività sono state sospese totalmente o parzialmente?**  
*“le attività hanno subito alcuni giorni di arresto totale nel corso dei quali sono state definite le modalità di proseguimento in sicurezza.”*
- **Come sono proseguite le attività essenziali?**  
*“Per il settore uffici le attività sono state perlopiù delocalizzate presso le abitazioni dei dipendenti (home working) mentre il settore produttivo ha necessariamente proseguito in presenza pur con l'adozione di turni per poter mantenere adeguate distanze di sicurezza.”*
- **Cosa ha comportato il prosieguo delle attività:**
  - **le difficoltà, gli strumenti gestionali e tecnici adottati**  
*“Per poter proseguire le attività sono state messe in atto molte azioni in emergenza che hanno modificato profondamente i consueti flussi operativi. Ad esempio il tema delle sanificazioni è stato uno di quelli che da subito si è dovuto potenziare: dapprima con squadre integrative di personale esterno, in seguito trasformato in specifici capitolati “COVID”.  
Altro tema fortemente impattante è stato quello del potenziamento delle infrastrutture IT connesse all'attivazione di migliaia di pc portatili per il lavoro da remoto.”*
  - **le azioni intraprese per la sicurezza dei lavoratori**  
*“Tutte le azioni intraprese hanno avuto come principale obiettivo quello della tutela dei lavoratori. In questa ottica è stato messo in atto tutto quanto necessario per garantire il distanziamento assieme alle le protezioni fisse installate in moltissimi ambienti come, ad esempio, nelle mense. Questi luoghi sono stati trasformati per poter essere fruiti in sicurezza.”*

Risposta seconda domanda:

- **sui costi**  
*“i costi sono incrementati notevolmente su tutti i settori in quanto si sono dovuti rivedere i flussi di lavoro, i turni e le procedure operative”*
- **sui ricavi;**  
*“tema dolente quello dei ricavi che ha visto una flessione nell'ordine del 30% rispetto al trend degli anni precedenti (2019). Per tale motivo sono state messe in atto politiche straordinarie di contenimento/differimento di costi non indispensabili, a tutela della garanzia della forza lavoro aziendale.”*
- **sull'operatività,**  
*“l'introduzione immediata e non adeguatamente pianificata del lavoro da remoto ha modificato le abitudini operative: oggi lavoriamo con una alta % (60% ca) di home working ma ritengo che questa situazione debba essere maggiormente strutturata e organizzata affinché non si crei una “distanza operativa” dei lavoratori che da molto tempo non partecipano ai necessari momenti di condivisione dal vivo di progetti, obiettivi, ecc.”*

Risposta terza domanda:

*“E’ molto evidente che questa tragedia ha portato e lascerà una serie di conseguenze che tutti noi dobbiamo provare a vedere in forma positiva.*

*La modalità di lavoro da remoto rimarrà in una percentuale variabile in funzione dei settori operativi;*

*gli spazi sono e saranno riadeguati alle nuove modalità operative sia in termini di spazio e qualità, sia in termini di sicurezza*

*tutta la tecnologia ha avuto una implementazione basata sul mobile anche per le attività tecnico-manutentive o di monitoraggio in campo, attivando tutta una serie di progetti di evoluzione digitale che renderà sempre più efficiente il nostro lavoro nella erogazione dei servizi.”*

*Intervista n.3*

Risposta prima domanda:

*“Nel marzo 2020, precisamente il 9 marzo è arrivato l’ordine a tutti i dirigenti, di informare immediatamente tutto il personale che dal giorno successivo tutti gli addetti sarebbero dovuti restare a casa a svolgere le attività in modalità Smart Working.*

*Per circa una settimana, tutte le attività sono state sospese, con esclusione di quelle che già erano gestite in remoto tramite sistemi informatici dedicati tra i quali alcuni essenziali al funzionamento di altre Società del Gruppo (tesoreria, servizi di pernottamento etc) clienti.*

*Va rappresentato che la società già nel 2018 in via sperimentale aveva avviato un processo di sperimentazione teso a far svolgere agli addetti di alcuni settori di attività (tipicamente quelle di carattere amministrativo) le attività in modalità Smart Working dotando il personale di PC portatile, telefono cellulare un router mobile ed un sistema di autenticazione da remoto sulla rete aziendale.*

*Il passaggio allo SW emergenziale a seguito pandemia è risultato comunque assai complesso in particolare in alcune zone del nord dove la prima ondata di Pandemia da Covid-19 ha colpito molto duro e dove si è resa necessaria la chiusura temporanea di alcuni uffici e la soppressione di specifici servizi (ad es. i servizi di corrispondenza).*

*Nei mesi successivi la società, secondo anche gli indirizzi della Capogruppo, si è concentrata maggiormente sullo sforzo di garantire i servizi essenziali alle Società del Gruppo in particolare i servizi di Acquisto e di Facility di supporto al business.*

*Infatti gli sforzi del Gruppo si sono intensificati con l’istituzione di una specifica task force intersocietaria impegnata nella implementazione, attuazione e continuo o aggiornamento di un Recovery Plan, ossia di un piano con le linee guida operative che le società del Gruppo avrebbero dovuto attuare nei diversi business aziendali, per prevenire eventuali nuove situazioni di contagio pur garantendo la business continuity. Le regole hanno toccato tre grandi ambiti di intervento: Organizzazione, Prevenzione e Protezione*

*Nella nostra Azienda, dal punto di vista organizzativo, oltre alla adozione dello smart working emergenziale per tutti i dipendenti, è stato anche istituito il Comitato aziendale Covid 19. Il Comitato si è insediato già nel mese di aprile 2020 con il contributo di rappresentanti della*

*Azienda e delle Organizzazioni Sindacali , con il fine di concordare e monitorare in tempi ravvicinati ed in relazione all'evolversi della pandemia e delle norme specifiche, le azioni messe in campo ai fini della conciliazione tra le attività aziendali essenziali e la sicurezza dei lavoratori.*

*Le principali azioni messe in campo sono state:*

- *potenziamento progressivo dell'utilizzo dello smart working, come detto dal 9 di marzo, con estensione all'intera popolazione aziendale (il 95% dei dipendenti), già a partire dalla fine di marzo 2020, presenza in ufficio del solo personale di front office con organizzazione del servizio su turni con il fine di ridurre possibili contatti;*
- *campagna informativa a tutto il personale tramite e-mail contenenti le norme di comportamento specifiche per il distanziamento, la prevenzione e l'igiene nei luoghi di lavoro;*
- *definizione di modalità di ingresso in azienda prevedendo la misurazione della temperatura corporea, definizione di percorsi anti assembramento, una nuova disciplina per l'occupazione degli spazi comuni e nuove regole per l'ingresso dei fornitori;*
- *incremento delle attività di pulizia giornaliera e l'introduzione di procedure di sanificazione;*
- *distribuzione di Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) quali mascherine, guanti, e dispenser di gel igienizzanti.*
- *restrizioni sulle trasferte di lavoro e sugli eventi e le riunioni aziendali;*
- *smaltimento delle ferie residue degli anni precedenti, in accordo con le OOSS e la regolamentazione della fruizione dei congedi parentali;*
- *definizione delle modalità di gestione delle persone sintomatiche e delle situazioni di contatto con sintomatici, nonché dei lavoratori fragili;*
- *accelerazione della digitalizzazione e l'incremento di iniziative di investimento sull'hardware e sui sistemi a supporto del business per garantire l'operatività da remoto e il potenziamento dell'approvvigionamento delle dotazioni informatiche mobili per gli smart worker per garantire la continuità operativa.*

*La nostra Azienda, per inciso, è stata in prima linea per reperire per tutto il Gruppo, nei mesi successivi al marzo 2020, DPI nonché le dotazioni informatiche, beni divenuti essenziali a livello mondiale e per questo molto scarsi, difficili da reperire in una prima fase ed anche molto costosi.*

*Le principali azioni che l'Azienda ha dovuto mettere in campo anche nella attuazione dei servizi inderogabili ed indifferibili verso le Società clienti sono stati:*

- *l'incremento delle attività di pulizia e di sanificazione nelle sedi delle società clienti dove si svolge il servizio di facility, con la formalizzazione di addendum contrattuali sia attivi che passivi; è stato attuato un graduale processo di riduzione delle attività di sportello fisico, ove presenti, con contestuale, graduale trasferimento su "sportelli Telefonici" che hanno permesso di garantire la continuità dei servizi erogati dove è stato possibile; in coerenza con le norme nazionali, gli sportelli al pubblico sono stati riaperti con modalità nuove di funzionamento legate alla sistema della prenotazione;*
- *sui servizi alberghieri di supporto al personale del Gruppo è stata implementata una politica di selezione puntuale delle strutture ancora aperte con una verifica delle certificazioni anti-covid;*
- *per i servizi di ristorazione, in analogia a quanto fatto per gli uffici ed in generale per quei servizi ritenuti essenziali al Gruppo, sono state fornite ai gestori nuove regole, ancora più stringenti rispetto agli indirizzi nazionali, per la pulizia e la sanificazione dei locali e delle suppellettili, con l'indicazione dell'uso di materiale monouso, gestione di adeguati spazi interpersonali e turnazione anche ai fini di gestione di possibili assembramenti; tutto questo ha richiesto la negoziazione e la stipula di conseguenti addendum contrattuali sia attivi che passivi;*

- *per i servizi di manutenzione, in ottemperanza ai diversi decreti emanati, in un primo momento sono stati tutti sospesi i cantieri mobili, tranne quelli urgenti ed indifferibili; sono stati rivisti ed implementati tutti i Piani di Sicurezza e Coordinamento come previsto dalla normativa emergenziale che nel frattempo era stata emanata e quindi strutturati nuovi prezzi con le imprese di manutenzione sia per la gestione dei cantieri che per la gestione delle attività di manutenzione e conduzione (per queste ultime ad. es. per la pulizia e sanificazione dei condizionatori).”*

Risposta seconda domanda:

*“In considerazione della natura del business della Società (clienti captive), considerando gli effetti sull’andamento economico e finanziario registrati nell’esercizio 2020, la struttura dei costi agile in rispetto alla contrazione dei ricavi, non ha portato a condizioni di criticità tali da compromettere la continuità dei servizi e quindi dell’Azienda.*

*Il risultato netto risulta impattato negativamente a seguito di una significativa contrazione dei ricavi, compensata però da una diminuzione drastica dei costi, dalla riduzione degli ammortamenti e dalle minori imposte.*

*I minori ricavi rispetto al budget, in contrazione per circa €11,7mln hanno riguardato tutte le Aree di business ed in particolare:*

*- il 90% sono stati determinati dalla drastica diminuzione dei servizi di facility (che in ogni caso sono storicamente circa il 50% dei ricavi dell’Azienda); i minori volumi di pernottamenti, la diminuzione degli spazi serviti (per effetto dello smart working di tutte le Società del Gruppo); l’annullamento delle attività di convegnistica e formazione; la riduzione dei servizi di ristorazione, di stampa, di corrispondenza; solo in parte sono stati compensati dall’incremento delle attività di sanificazione degli spazi e dalle nuove attività di rilevazione temperatura agli accessi:*

*- dai minori Servizi Immobiliari (per il 4%) per effetto di una contrazione delle locazioni verso terzi, delle vendite immobiliari e per effetto delle minori attività di manutenzione;*

*-il resto è stato determinato dalla diminuzione dei volumi dei servizi amministrativi e sul transato ordinario.*

*I costi operativi hanno subito un decremento pari al -13% ascrivibile:*

*- alla riduzione del costo del personale pari al -14% circa per effetto dello slittamento del piano assunzioni e dalla riduzione di altri costi legati alla estensione dello smart working emergenziale;*

*- alla riduzione dei costi esterni per effetto della contrazione delle attività di cui agli effetti sui ricavi sopra descritti.*

*Gli effetti e le difficoltà maggiori riscontrate durante il corso il 2020 sono state sostanzialmente le seguenti:*

*- la ridefinizione in corsa dei servizi offerti per i quali è stato necessario rimodulare modalità operative di erogazione prevedendo anche la predisposizione di nuovi servizi, e quindi definendo i relativi costi e i relativi addendum contrattuali prima in via passiva e poi attiva;*

*- il reperimento di strutture adeguate come ad es. gli alberghi, per garantire i servizi minimi in sicurezza; il reperimento dei DPI sul mercato mondiale e il reperimento delle risorse informatiche (per portare a fine 2020 alla dotazione completa per circa il 90% del personale);*

- la sospensione o il rallentamento di alcuni servizi, con conseguenze non solo economiche ma anche sui servizi stessi. Ad esempio le attività di custodia dei beni liberi, nell'ambito dei servizi immobiliari, hanno comportato l'abbandono temporaneo di immobili che hanno subito nel frattempo aggressioni da parte di terzi (occupazioni abusive, discariche abusive, atti vandalici e furti).

- l'impatto negativo più forte sull'organizzazione è stato di carattere immateriale ma non per questo meno importante.

Nel corso degli ultimi 5 anni, per politiche assunte nel Gruppo e quindi anche in Azienda, sono stati attuati piani di incentivazione all'esodo, che hanno portato ad un decremento dal 2015 ad oggi di circa 360 unità in azienda; nel corso del 2019/2020 poi, fattori esogeni come Quota 100, hanno ulteriormente intensificato il fenomeno dell'esodo, che l'Azienda stava gestendo con una contestuale, graduale e mirata politica di assunzioni.

Il 2020 è stato l'anno in cui la politica di assunzioni si è interrotta. Questo ha comportato da una parte un deficit strutturale di risorse, assolutamente casuale per territorio e servizi, dall'altra anche un mancato passaggio di consegne "culturale" tra chi usciva e chi era appena entrato e la perdita di know how. Gli effetti di questo "trauma" sono evidenti già a partire dall'ultimo trimestre del 2020."

Risposta terza domanda:

*"Ritengo che la Pandemia, come ogni grande evento drammatico e traumatico che si abbatta in una società abbia in sé degli elementi di grande innovazione, di portata irreversibile.*

*La pandemia è stata uno shock per tutte le società civili, per le Aziende e per le organizzazioni.*

*Alla fine dello smart working emergenziale, non credo ci sia Azienda, specie simile alla nostra che opera nel settore dei servizi, che non debba adottare in via definitiva lo strumento dello smart working, certamente in modalità meno pesanti.*

*In questo periodo si è potuto appurare che, ove applicabile ovvero per tutti quei servizi dove sia possibile operare attraverso l'azione da remoto, lo strumento sia in grado di garantire efficienze ed efficacia, non ci sono stati i temuti catastrofici effetti negativi sulla quantità e sulla qualità servizi offerti, si è responsabilizzato il lavoratore sugli obiettivi della sua prestazione, si diminuisce anche l'assenteismo anche perché si agisce sulla conciliazione del tempo lavoro/vita.*

*La nostra azienda, su una intesa sindacale già strutturata a livello di Gruppo, si è orientata verso una adozione al 90% dei settori coinvolti nello smart working, con esclusione delle sole attività (ad es. di portierato) che richiedono la presenza diretta e quotidiana degli operatori e non prevedono attività di back office.*

*Questo di conseguenza porta necessariamente ad un ripensamento della riorganizzazione degli spazi aziendali. Lo spazio concepito con la logica del one people/one desk diventa superato nella logica e rimane generatore di costi inutili.*

*La mia Azienda aveva messo in campo in via sperimentale nel 2018, in tempi assolutamente non sospetti, un progetto pilota che aveva previsto la riorganizzazione sia fisica degli spazi e che delle modalità di lavoro per una specifica struttura (Risorse Umane), mettendo in ristrutturazione un piano della sede principale. Fu adottato un progetto, poi realizzato di smart place che prevedeva spazi attrezzati con postazioni di lavoro free, prenotabili 48 ore prima dell'accesso in azienda, accompagnato da lavoro agile in percentuali del 30% rispetto al lavoro in presenza nonché da dotazioni informatiche (Pc portatile, cuffie, telefono integrato al pc) in grado di consentire il lavoro in spazi di questa natura.*

*Il pilota sperimentato per tutto il 2019 ha dato esiti positivi sia in termini di produttività che in termini di adesione da parte del personale e era già stato stabilito prima della pandemia che sarebbe stato esteso a tutta la sede, con una attuazione temporale per piani e per strutture.*

*La pandemia non ha che confermato la bontà di questo modello che una volta terminato, Questo consentirà di non aver superfici inutilizzate e di subaffittare al altri lo spazio residuo con un efficientamento di natura economica e gestionale.*

*Il modello, dove sarà possibile sarà replicato anche nelle sedi territoriali.*

*Questo, per una Azienda di servizi come la nostra si potrà inoltre trasformare in un nuovo business, quindi una nuova opportunità, in quanto il know- how fin qui acquisito dal punto di vista progettuale e realizzativo ci consentirà di offrire il servizi di “smart place” a tutte le altre società del Gruppo che, analogamente, stanno ripensando il tema dell'utilizzo degli spazi uffici in relazione all'incremento che sarà strutturale per tutti dello smart working.*

*L'altro forte impulso culturale è quello verso l'utilizzo di sistemi gestionali di supporto alle attività che consentano in modo sempre più efficiente e facile la gestione delle attività da remoto, evitando la consultazione di archivi cartacei in sede, con la gestione di informazioni su file archiviati on-cloud; con una spinta alla condivisione delle cartelle di lavoro; ed al dialogo /flussi tra sistemi informatici gestionali diversi.”*

#### *Intervista n.4*

##### **Risposta prima domanda:**

*“la Società ha assicurato la tutela della salute del proprio personale e della clientela introducendo norme di comportamento e strumenti finalizzati al rispetto del distanziamento fisico, all'utilizzo dei dispositivi sanitari per la prevenzione del contagio da virus, quali, ad esempio, uso di gel disinfettanti e mascherine di protezione, ha ricorso alla chiusura delle biglietterie ed ha incentivato, ove possibile, l'utilizzo del lavoro agile (smart working) per tutti i dipendenti, principalmente per quelli degli staff.*

*La Società, con riferimento agli obblighi di servizio pubblico regolati, ha reso operativo un piano di razionalizzazione della propria produzione, nell'ordine del 50% di riduzione, ed ha dato seguito alle scelte inerenti alle modalità di svolgimento del servizio stesso. In parallelo, la Società ha iniziato un'altrettanta puntuale identificazione delle possibili azioni mirate al contenimento e al recupero delle perdite economico finanziarie subite, quali ricorso alla cassa integrazione, utilizzo da parte del personale delle ferie pregresse, verifica di eventuali interventi eccezionali da parte delle Istituzioni nazionali ed europee, fortemente impegnate nella definizione di significative misure di sostegno alle realtà produttive e al sistema delle imprese.”*

##### **Risposta seconda Domanda:**

##### **-Gli impatti sull'azienda sono stati:**

*“Una riduzione del 54% dei ricavi da bigliettazione a causa della forte riduzione dei passeggeri. Inoltre in ottemperanza alla Delibera della Regione, la Società ha avviato la procedura attraverso il proprio sito internet di richiesta del voucher per gli abbonamenti non utilizzati durante il periodo di “lockdown” decretato dal Governo italiano, ovvero della chiusura totale di tutte le attività economiche all'interno del territorio nazionale dal 9 marzo al 18 maggio.*

*Un incremento di costi emergenti pari a circa 5 milioni di euro relativi ad aumento dei cicli di sanificazione, utilizzo di idonei dispositivi di protezione individuali e l'impiego di bus emergenziali*

*per evitare il sovraffollamento a bordo treno, compensati dalla riduzione dei costi variabili correlati alla produzione che nel periodo di maggiore restrizione per l'emergenza sanitaria è scesa del 50% e all'utilizzo della cassa integrazione e ferie pregresse da parte del personale.*

*L'evolversi dello scenario pandemico ha comportato importate restrizioni governative che si sono riflesse sul mercato dei trasporti con significative flessioni nei volumi dei passeggeri trasportati. In considerazione, quindi, del permanere della citata situazione e delle ulteriori misure adottate dalla Regione, la Società si è resa infine disponibile a valutare le eventuali ulteriori iniziative di razionalizzazione in ragione dell'oggettiva contrazione del numero dei passeggeri ed ha ridotto sensibilmente l'offerta commerciale in misura pari a circa il 65%, confermando il piano di razionalizzazione della propria produzione di treni\*km ridotta al 50%, seguendo gli ulteriori sviluppi da parte delle autorità preposte alla gestione dell'emergenza sanitaria. In prospettiva dell'allentamento delle misure restrittive, che ha consentito l'apertura di alcune attività produttive, la Società ha deciso, d'intesa con la committenza, di incrementare l'offerta commerciale raggiungendo circa il 62% dell'offerta piena e il 70% della produzione di treni\*km per evitare che una preventiva diminuzione del numero delle corse potesse determinare, quale effetto a catena, una contrazione dei passeggeri maggiore di quella fisiologicamente attesa. Parallelamente la Società si è adoperata alla riapertura delle biglietterie e al servizio di assistenza alla clientela in stazione.*

*La Società ha attivato un servizio di Call Center di assistenza alla clientela mediante reimpiego di personale in smart working, servizio, questo particolarmente apprezzato dalla committenza e dall'utenza.*

*Sono state inoltre riattivate a pieno regime le attività delle officine di manutenzione, ridotte a causa dell'emergenza sanitaria. All'aumentare dei viaggiatori, influenzati direttamente dagli interventi restrittivi del Governo, la Società ha predisposto una adeguata organizzazione per le tratte a maggiore frequentazione, che prevedeva, fra le altre cose, alcuni treni di scorta per fare fronte ad eventuali eccessivi affollamenti a bordo, che avrebbero compromesso il distanziamento interpersonale imposto dalle normative. È stato definito preventivamente un piano di possibile supporto dell'offerta commerciale in previsione della ripresa delle attività lavorative e scolastiche, ipotizzando e valutando gli scenari previsti in base all'evoluzione del quadro epidemiologico.”*

Risposta terza domanda:

*“Certamente rimarrà il ricorso sistematico dello smartworking, considerata invece l'organizzazione dell'azienda e il tipo di business non avrà grossi impatti sull'utilizzo di spazi interni e sulle tecnologie adottate. Da notare però l'impatto su una migliore programmazione delle ferie, legato prevalentemente all'utilizzo dello smartworking. Grosso impatto invece lo avrà sul modo di viaggiare, oltre ad un importante riduzione delle frequentazioni a causa dello smart working (meno pendolari per lavoro), si cercherà di evitare qualsiasi situazione di sovraffollamento dei treni, tutto ciò si tradurrà per l'azienda in meno ricavi e più costi correlati alla produzione, in questo caso l'azienda si dovrà efficientare ancora di più per mantenere gli attuali margini di contribuzione rivedendo e riprogrammando costi ed investimenti.”*

Risposta prima domanda:

- **Le attività sono state sospese totalmente o parzialmente?**

*“No. La vendita attraverso i canali tradizionali, diretti con il pubblico, è chiaramente rallentata a causa del “rallentamento” della vita dei consumatori, ma la vendita off trade (supermercati e grande distribuzione) e on line è aumentata significativamente, garantendo la continuità del business.”*

- **Come sono proseguite le attività essenziali?**

*“Tutti i dipendenti Europei hanno lavorato 100% da remoto, da casa con gli strumenti forniti dall’azienda, tranne i dipendenti nella produzione in America.”*

- **Cosa ha comportato il prosieguo delle attività:**

- **le difficoltà, gli strumenti gestionali e tecnici adottati**

*“Il proseguimento delle attività ha comportato l’aumento della gestione da remoto di tutte le attività, aumento e miglioramento degli strumenti e delle skills tecnologiche (training dedicati.)*

*L’azienda infatti ha dovuto fornire gli strumenti per lo Smart working ai dipendenti che ne erano sprovvisti e ha dovuto dedicare per loro corsi di formazione così che questi potessero apprendere le skills adeguate per proseguire nell’attività lavorativa da remoto”*

- **le modalità organizzative**

*“L’azienda, trovandosi nella condizione di gestire importanti difficoltà date dalla gestione di mercati distanti tra loro e con condizioni pandemiche differenti, ha adottato una full remote leadership, così da garantire grande flessibilità anche su orari e sicurezza prima di tutto (tutti i viaggi sospesi, che ancora non sono stati riattivati).*

*Inoltre in molte zone del mondo in cui opera, l’azienda ha dovuto attuare politiche di repurposing dei dipendenti, così da evitare licenziamenti e spostare i dipendenti da aree di business “ferme”, o in deficit, ad aree con possibili opportunità economiche, in cui fossero necessari maggiori sforzi e maggiori investimenti, soprattutto in vista della futura ripartenza.*

*( esempio 1. Fondazione di un nuovo team per lo sviluppo del marketing digitale.  
esempio 2. 60% dei venditori spostati sul marketing digitale in India)”*

- **le azioni intraprese per la sicurezza dei lavoratori**

*“fin da subito è stata emanata la chiusura uffici così da garantire il rispetto delle norme imposte dal legislatore sul distanziamento sociale (per la prima fase), seguita poi da una riapertura con capacità ridotta e protocollo di sicurezza globale (fornitura equipaggiamento)”*

Risposta seconda domanda:

**- sui costi:**

*“grande riduzione dei costi dovuto al blocco di assunzioni e stop ai viaggi di lavoro, sostituiti da riunioni a distanza (circa -45%).”*

**- sui ricavi:**

*“siamo riusciti accrescere del 9% vs il 13% pianificato grazie ai mercati emergenti e al digital markets (Amazon, etc...)”*

**- sull'operatività:**

*“grande miglioramento in agilità, decision making e velocità. Grande lavoro sulla remote leadership e la sua evoluzione futura.”*

**- sull'organizzazione:**

*“eliminati livelli dove si creavano rallentamenti e bottle neck, l'organizzazione è molto più leggera e agile nelle decisioni, grazie anche ad una maggiore delega (necessaria in una situazione di full remote)”.*

Risposta terza domanda:

*“Spazi diversi, non necessariamente più piccoli, ma organizzati rispetto al modello di presenza ibrida*

*50% di tempo da casa, resto viaggi/lavoro da ufficio*

*Protocollo sicurezza attivo ancora, rispetto alle guideline locali*

*Frequenza viaggi drasticamente ridotta ( abbiamo imparato a fare molto di più da remoto, i costi dei viaggi abbattuti sono molto significativi, le persone richiedono di tornare in modalità flessibile, aprendo anche un tema di talent acquisition e retention).”*

## Bibliografia e Sitografia

- <https://www.confindustria.it>
- <https://www.confindustria.it/home/media/comunicati-stampa/dettaglio/UE-LETTERA-CONGIUNTA-DELLE-ASSOCIAZIONI-INDUSTRIALI-DI-FRANCIA-GERMANIA-ITALIA-POLONIA-E-SPAGNA-AI-PRESIDENTI-DELLE-ISTITUZIONI-EUROPEE>
- <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-dicembre-2020>
- <https://www.confindustria.it/notizie/dettaglio-notizie/indagine-effetti-Covid-19-imprese-italiane>
- <https://www.confindustria.it/notizie/dettaglio-notizie/Indagine-sugli-effetti-del-Covid-19-per-le-imprese-italiane>
- <https://www.confindustria.it/notizie/dettaglio-notizie/Indagine-sugli-effetti-del-Covid-19-per-le-imprese-italiane-quarta-edizione>
- <https://www.istat.it>
- <https://www.istat.it/it/archivio/244378>
- <https://www.istat.it/it/archivio/251640>
- <https://www.conapimagazine.it/2019/01/21/il-quadro-generale-del-sistema-delle-imprese-in-italia-dati-congiunturali>
- <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>
- <https://www.confindustria.ge.it/societa/emergenza-coronavirus/24889-gli-effetti-dell-emergenza-covid-19-per-l-impresa-terza-indagine-confindustria.html>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/09/20A01558/sg>
- <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2021/Capitolo-3.pdf>
- [https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-dicembre-2020?\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=pmd\\_jRhtrpVHvXHhOEFsZnU.AITKT5JgE9fRExRPylb7Rag-1630935869-0-gqNtZGzNAmWjcnBszQkR](https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-dicembre-2020?_cf_chl_jschl_tk__=pmd_jRhtrpVHvXHhOEFsZnU.AITKT5JgE9fRExRPylb7Rag-1630935869-0-gqNtZGzNAmWjcnBszQkR)
- [https://www.confindustria.it/wcm/connect/1903344a-9b14-42e4-9d3a-55fbfb021e41/Indagine+Rapida+sulla+produzione+industriale\\_1dicembre2020\\_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-1903344a-9b14-42e4-9d3a-55fbfb021e41-nouyZ9P&\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=pmd\\_ZL\\_o.ie0c4vd.O2V2DHo\\_YGZ0bjzokQ46ucS1wDLRk-1630407265-0-gqNtZGzNAuWjcnBszQl9](https://www.confindustria.it/wcm/connect/1903344a-9b14-42e4-9d3a-55fbfb021e41/Indagine+Rapida+sulla+produzione+industriale_1dicembre2020_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-1903344a-9b14-42e4-9d3a-55fbfb021e41-nouyZ9P&_cf_chl_jschl_tk__=pmd_ZL_o.ie0c4vd.O2V2DHo_YGZ0bjzokQ46ucS1wDLRk-1630407265-0-gqNtZGzNAuWjcnBszQl9)
- <https://www.ptc.com/it/blogs/corporate/role-corporate-strategy-covid-19-kathleen-mitford>

- [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/PrivateBrochure/COVID-19\\_cambio%20di%20paradigma\\_Deloitte%20Private.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/PrivateBrochure/COVID-19_cambio%20di%20paradigma_Deloitte%20Private.pdf)
- <https://www.bitmat.it/blog/news/mercato-del-lavoro-post-covid-cambiamenti-e-prospettive-future/>
- [https://i2.res.24o.it/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/Oggetti\\_Embedded/Documenti/2020/12/22/03\\_EBOOK-2021-Mondo-nuovo.pdf](https://i2.res.24o.it/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/Oggetti_Embedded/Documenti/2020/12/22/03_EBOOK-2021-Mondo-nuovo.pdf)
- <https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/bill-gates-mondo-post-covid-meno-viaggi-tanto-smart-working-poche-amicizie/come-sara-mondo-la-pandemia-meno-viaggi-meno-amicizie.shtml>
- <https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/03/16/il-futuro-post-covid-per-le-imprese-una-netta-ripartizione-tra-vincenti-e-perdenti/6133638/>
- <https://www.lavoce.info/archives/86898/lezioni-da-cinque-epidemie-per-capire-il-post-covid/>
- [https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-gennaio-2021?\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk=\\_pmd\\_qKaXIPQg80WUVwFoBvI1YPnYZ.IU3GqWnKVZpj4o1U4-1631530736-0-gqNtZGzNAICjcnBszQjR](https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-gennaio-2021?_cf_chl_jschl_tk=_pmd_qKaXIPQg80WUVwFoBvI1YPnYZ.IU3GqWnKVZpj4o1U4-1631530736-0-gqNtZGzNAICjcnBszQjR)
- <https://www.agi.it/economia/news/2021-06-04/dopo-covid-piu-grande-rimbalzo-sempre-dicono-esperti-12791602/>
- [https://www.confindustria.it/wcm/connect/04a62c25-5eef-4508-b20f-cec2a504d1ee/Rapporto+di+previsione+CSC+100421\\_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=RO\\_OTWORKSPACE-04a62c25-5eef-4508-b20f-cec2a504d1ee-nyWQjNO](https://www.confindustria.it/wcm/connect/04a62c25-5eef-4508-b20f-cec2a504d1ee/Rapporto+di+previsione+CSC+100421_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=RO_OTWORKSPACE-04a62c25-5eef-4508-b20f-cec2a504d1ee-nyWQjNO)
- <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-giugno-2021>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/istat-08percento-produzione-industriale-luglio-7percento-anno-AEwbnwh#U40499210470jZB>
- <https://www.istat.it/it/congiuntura>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/istat-2021-crescita-47percento-e-2022-pil-aumento-44percento-AE1hE4N>
- [https://www.affaritaliani.it/economia/notizie-aziende/the-next-normal-digital-e-circular-economy-nel-post-covid-19-delle-aziende-729420.html?refresh\\_ce](https://www.affaritaliani.it/economia/notizie-aziende/the-next-normal-digital-e-circular-economy-nel-post-covid-19-delle-aziende-729420.html?refresh_ce)
- <https://www.digital4.biz/executive/digital-transformation/rapporto-istat-2021-la-fotografia-del-nostro-paese-dopo-un-anno-di-accelerazione-sul-digitale/>
- <https://ventitrenta.it/la-sostenibilita/>