

# 9.

## Le imprese resilienti

### Testimonianze di strategie di fronte all'emergenza

Esiste ormai un ampio e diffuso consenso tra gli studiosi e i *policy makers* sulla capacità delle imprese a controllo familiare di affrontare e reagire a shock macro-economici mostrando una straordinaria capacità di resilienza. Questo è anche uno dei principali risultati emersi dalla sistematica attività di ricerca e di analisi svolta negli ultimi dieci anni dall'Osservatorio AUB – promosso da AIDAF, Unicredit e Bocconi con il sostegno di Fondazione Angelini, Borsa Italiana e Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi – su tutte le imprese familiari italiane con ricavi superiori a 20 milioni di euro. Le analisi condotte dall'Osservatorio hanno messo in luce, a più riprese, la notevole capacità di adattamento e resistenza di questa particolare tipologia di impresa: dopo un primo processo di selezione indotto dalla crisi finanziaria nel 2009, le aziende familiari hanno infatti rappresentato un volano fondamentale per la nostra economia, impiegando – a fine 2019 – circa 2,5 milioni di lavoratori, pari al 27% circa dei dipendenti di tutte le società di capitali italiane.<sup>1</sup> È pertanto di rilevante interesse comprendere in quale misura le aziende familiari siano state colpite dal nuovo shock sanitario legato alla diffusione

---

<sup>1</sup> Elaborazione Osservatorio AUB su base dati Aida-Bureau van Dijk e Istat.

del Covid-19, che ha delineato uno scenario nuovo e incerto, inimmaginabile anche solo fino a pochi mesi fa. Inoltre, capire come tali aziende si siano mosse per fronteggiare la nuova crisi economica innescata dall'emergenza sanitaria ci permette – con tutte le cautele del caso – di effettuare alcune prime riflessioni sui cambiamenti in atto all'interno del tessuto produttivo nazionale. A tal fine, la Cattedra AIDAF-EY e la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi hanno raccolto le testimonianze di cinque imprenditori lombardi, coinvolti da vicino nell'emergenza sanitaria che ha colpito il Paese (anche per una maggiore prossimità geografica rispetto all'epicentro della pandemia), per capire come alcune medie e grandi aziende familiari del Paese abbiano fatto fronte alla situazione e come si stiano preparando ad affrontare il prossimo futuro.

Le cinque imprese intervistate sono: il gruppo Eigenmann & Veronelli di Rho, in provincia di Milano, operante da oltre un secolo nella distribuzione e nella produzione di prodotti chimici e materie prime chimiche per ogni settore industriale; il gruppo Feralpi di Brescia, tra i principali produttori siderurgici in Europa, specializzato negli acciai per l'edilizia; il gruppo Fontana, azienda leader nella progettazione, realizzazione e distribuzione di *fasteners* di alta qualità, con sede in provincia di Monza Brianza; il gruppo Inoxfucine, della provincia di Lodi, leader nella forgiatura di acciai speciali in diversi mercati (dall'*automotive* all'alimentare); il gruppo Zambon di Bresso, in provincia di Milano, operante dal 1906 nell'industria farmaceutica e della chimica fine.

Il *panel* è abbastanza rappresentativo delle differenti realtà vissute da molte imprese del territorio lombardo, che si sono trovate a fronteggiare situazioni diverse durante il periodo di *lockdown*. In particolare, due imprese (il gruppo Fontana e il gruppo Feralpi, limitatamente ai siti produttivi in Italia) sono state costrette a interrompere l'attività; altre due aziende hanno potuto continuare a operare perché inserite in filiere ritenute strategiche in questa fase (il gruppo Eigenmann & Veronelli e il gruppo Zambon), mentre la quinta azienda (il gruppo Inoxfucine) ha registrato una chiusura temporanea (limitata a un breve periodo di dieci giorni).

Alle cinque imprese abbiamo posto alcune domande. *In primis*, come hanno affrontato l'emergenza dal punto di vista produttivo e organizzativo; quali sono stati i principali effetti registrati e in quali funzioni o aree dell'azienda; come sono cambiati i loro rapporti con i mercati esteri e le rispettive filiere produttive a monte e a valle. Infine, con una visione prospettica, se ritengono che il (nuovo) modello organizzativo messo in campo per fronteggiare l'emergenza possa durare; se – e in quale misura – prevedano di poter recuperare il “terreno perso” durante il periodo di *lockdown*, e soprattutto di cosa abbiano bisogno per ripartire.

Dall'analisi delle risposte ricevute emergono alcune considerazioni che proviamo qui a riassumere.

Una prima riflessione che si rende necessaria è sulla tempistica di reazione alla crisi. Tutte le imprese intervistate sono intervenute in modo tempestivo mettendo in atto misure di sicurezza ancor prima che fossero imposte dai protocolli nazionali, al fine di garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro e la salute dei lavoratori. Tale capacità di anticipare alcune misure è stata probabilmente in alcuni casi agevolata anche dalla vicinanza ai comuni della “zona rossa” o dalla presenza diretta in Cina, ma conferma come un importante presidio dei mercati esteri (tutte le cinque imprese operano prevalentemente all'estero) abbia consentito non solo di farsi trovare pronti dinanzi all'emergenza, ma per certi versi anche di prevedere quello che sarebbe accaduto, ridisegnando in modo rapido spazi, flussi e processi aziendali per garantire il distanziamento sociale. Si evidenzia dunque un'elevata attenzione verso la sicurezza dei lavoratori, che costituisce una delle componenti più importanti del cosiddetto “capitale sociale” dell'azienda.

Oltre alle misure di sicurezza, dalle interviste emerge una reazione comune di fronte all'emergenza Covid-19, sintetizzabile in una serie di azioni messe in atto da tutte le imprese intervistate. La prima è relativa al ricorso allo *smart working* in tutte le aree e le funzioni dell'azienda dove era possibile attuarlo. In alcuni casi, per il passaggio rapido ed esteso a questa nuova modalità di lavoro a distanza si sono rivelati fondamentali gli investimenti in tecnologia fatti in anni recenti, mettendo in evidenza l'importanza di pianificare (e realizzare) per tempo gli investimenti aziendali. La seconda reazione che ha accomunato le imprese intervistate è stata la costituzione di “comitati di crisi” (o *task force*) per valutare le procedure di emergenza da attivare: questo elemento conferma uno dei punti di forza delle imprese familiari rispetto ad altri assetti proprietari, ovvero la maggiore rapidità decisionale di fronte a situazioni nuove e incerte. Il terzo elemento comune che è emerso dalle interviste è la collaborazione e il coordinamento con le rappresentanze sindacali per la ricerca delle soluzioni più efficaci per coniugare salute e sicurezza con le necessità aziendali, salvaguardando al tempo stesso le esigenze dei lavoratori. Con riferimento alle iniziative messe in campo durante l'emergenza, è possibile affermare come tutte le imprese intervistate condividano la necessità di tornare – almeno in parte – a un modello di lavoro e di impresa più “normale”, in grado di coniugare con un giusto mix il lavoro in presenza con i vantaggi dello *smart working*. Sono infatti emersi i limiti di una impresa solo “virtuale” (per utilizzare uno dei termini di un imprenditore intervistato) nel garantire un clima di condivisione e partecipazione dei lavoratori, che probabilmente è uno dei tratti che più contraddistinguono le aziende familiari. Ci sono però due input attivati dall'emergenza che potrebbero essere destinati a restare validi (e auspicabilmente a rafforzarsi) dopo la crisi. Il primo è legato al progetto di sensibilizzazione e di impegno all'interno delle catene di forniture, volto a garantire il mantenimento della liquidità lungo le imprese della filiera: il

progetto *#iopagoifornitori*, promosso dall'Associazione industriale bresciana e a cui hanno aderito migliaia di medie e grandi imprese, sarà probabilmente uno degli elementi sui quali nei prossimi mesi poggerà la tenuta finanziaria del sistema produttivo italiano. Il secondo, qualora fossero necessarie ulteriori conferme a riguardo, è l'imperativo verso la crescita e la diversificazione, perché soltanto le imprese diversificate sia a livello geografico che settoriale hanno la possibilità (e la forza) di affrontare gli tsunami economici; ciò dovrebbe indurre a una riflessione quelle imprese che non hanno saputo lavorare su queste leve strategiche nell'ultimo decennio e che, con ogni probabilità, si troveranno impreparate non soltanto da un punto di vista finanziario, ma anche dal punto di vista strategico.

Per quanto riguarda l'impatto economico della pandemia, solo alcune delle aziende intervistate si sono sbilanciate nel fornire qualche cifra. Tutte convergono invece nell'affermare che non sarà possibile (o comunque sarà molto difficile) immaginare un recupero entro la fine del 2020 e che sarà probabilmente necessario almeno tutto il 2021 (se non il 2022) per recuperare i livelli del 2019. A questo proposito, dalle interviste emergono due elementi di rilievo, collegati tra loro. Il primo è relativo al timore che il periodo prolungato di *lockdown* (per le imprese che hanno subito uno stop produttivo) abbia in qualche modo avuto l'effetto di offrire un vantaggio competitivo alle imprese estere, che hanno potuto garantire una continuità delle forniture ai clienti che lo richiedevano. Il secondo elemento è legato alla percezione delle imprese italiane all'estero: la situazione che l'Italia ha vissuto in anticipo rispetto a molti altri Paesi con lo scoppio della pandemia ha infatti generato un sentimento di solidarietà da parte di clienti e fornitori internazionali. Pertanto, se da un lato molti imprenditori sembrano (giustamente) preoccupati di non aver potuto garantire il supporto necessario nelle filiere di appartenenza (e delle relative ripercussioni economiche che questo potrebbe comportare), un *sentiment* di solidarietà da parte degli operatori internazionali fa sperare in un ritorno alla normalità senza gravi penalizzazioni delle nostre imprese nelle catene di fornitura internazionali.

In sintesi, dalle esperienze degli imprenditori intervistati emergono tre elementi che hanno caratterizzato l'attività imprenditoriale del nostro Paese negli ultimi mesi: una rapidità decisionale e una flessibilità non scontata nel mettere in sicurezza le attività aziendali; la consapevolezza che questa nuova crisi sia destinata a provocare delle ricadute economiche importanti sull'economia; la diffusione profonda di una "coscienza imprenditoriale" e di un forte coinvolgimento degli imprenditori verso i propri collaboratori. Gli imprenditori intervistati, in conclusione, credono che il sistema Paese abbia le potenzialità per affrontare (e superare) anche questa nuova crisi, a condizione che ci siano chiare politiche economiche a sostegno della domanda e una minore burocrazia per l'implementazione di progetti che diano slancio all'economia.

## **GRUPPO EIGENMANN & VERONELLI**

**Ludovico Balbo | Presidente**

In Eigenmann & Veronelli abbiamo avuto la sensibilità di capire presto, forse anche grazie al fatto che abbiamo un ufficio proprio a Wuhan, che l'emergenza da Covid-19 fosse una cosa seria e da prendere di petto, ben prima che le autorità decretassero le varie disposizioni che si sono succedute a intensità crescente. Già in febbraio abbiamo costituito un comitato dedicato e applicato immediatamente le *best practices* organizzative sia negli uffici che in produzione, anticipando tutte disposizioni di legge. Abbiamo messo in grado di lavorare da casa tutti i nostri collaboratori degli uffici, anche quelli che non erano dotati di computer portatili aziendali, lasciando venire in azienda una *task force* limitatissima e solo per presidiare quelle aree, come la logistica, dove la carta la fa ancora da padrona.

Nelle nostre produzioni siamo riusciti a organizzare dei turni negli spazi comuni come la mensa e gli spogliatoi in modo da mantenere il distanziamento, e fortunatamente – dato che produciamo prodotti chimici – il personale di produzione e di magazzino era già perfettamente abituato a indossare dispositivi di sicurezza individuali come mascherine, guanti e occhiali.

Non abbiamo mai chiuso né le produzioni né gli uffici, e nonostante un deciso calo di fatturato in alcuni settori industriali, obbligati a fermarsi in aprile e che ancora oggi stentano a riprendere l'attività a ritmi significativi, non abbiamo fatto ricorso alla Cassa integrazione: abbiamo solo stabilito pochi giorni di chiusura straordinaria della parte commerciale per iniziare ad abbassare il monte ferie, che nel complesso era significativo.

Avevamo già un progetto *digital* in via di definizione e naturalmente oggi si rende ancora più necessario perseguirlo in modo deciso e significativo.

La Eigenmann & Veronelli è attiva nella distribuzione e anche produzione di *chemical specialties*, che vendiamo in tutti i settori manifatturieri presenti sul territorio; abbiamo quindi potuto compensare il crollo della domanda dei settori industriali costretti a fermare le attività in aprile o comunque già in crisi dalla fine del 2019, come l'*automotive*, con la domanda crescente di prodotti farmaceutici, alimentari, mangimistici e detersivi.

La nostra produzione è soprattutto volta a fornire – come terzisti – alcuni dei nomi più importanti della chimica mondiale, per questo abbiamo avuto un aprile e un maggio con gli impianti su ottimi tassi di utilizzo.

Non abbiamo posticipato nessun investimento, né pianifichiamo di farlo, al contrario ne stiamo valutando di nuovi.

---

### **DOMANDA 1**

**Dal punto di vista produttivo e organizzativo, com'è stata affrontata dalla vostra azienda l'emergenza causata dalla pandemia?**

---

### **DOMANDA 2**

**Quali sono stati i principali effetti che avete registrato e quali le funzioni e i settori aziendali maggiormente coinvolti?**

---

**DOMANDA 3**

**Come sono cambiati i vostri rapporti con l'estero sia in termini di dinamica commerciale sia di rapporti con le filiere (filiali, clienti, fornitori)?**

Dopo le prime difficoltà nella logistica, soprattutto nel commercio internazionale, al momento non abbiamo particolari ritardi o problemi, forse anche grazie ai ridotti volumi di attività generale. Non abbiamo cambiato nulla delle nostre catene di fornitura né nella nostra proposizione commerciale verso i mercati esteri, sia con le nostre filiali commerciali in Spagna, Russia e Turchia sia attraverso il nostro network di agenti e distributori che coprono tutti gli altri mercati.

---

**DOMANDA 4**

**Il modello organizzativo messo in campo per l'emergenza sarà replicabile oltre la crisi?**

L'attuale organizzazione di Eigenmann & Veronelli è tecnicamente sostenibile e sta dando risultati sorprendentemente buoni, soprattutto grazie alla buona volontà, alla flessibilità e alla dedizione che i nostri collaboratori hanno dimostrato in questi mesi. Certo non pensiamo che l'azienda possa dematerializzarsi per sempre, per questo dal 18 maggio abbiamo previsto un rientro parziale nei nostri uffici, in base a turni rigidi che consentano il giusto presidio delle attività, ma anche una ridotta presenza totale di persone negli edifici, per garantire il massimo della sicurezza dei nostri collaboratori.

Rimane ancora da capire come venire incontro ai nostri collaboratori che hanno bambini in età scolare, o pre-scolare, per coniugare il loro tempo al lavoro con l'impegno nell'aiutare i propri figli nelle attività scolastiche. Ci auguriamo che le istituzioni adottino presto delle regole chiare per la frequentazione delle strutture scolastiche, così da organizzarci al meglio di conseguenza.

Stiamo anche collaborando con l'ospedale Sacco per offrire ai nostri collaboratori uno *screening* epidemiologico sulla diffusione del Covid-19 in azienda; posto che per ora non abbiamo avuto nessun caso di persone infette, né di loro familiari, reputiamo comunque utile e importante non lasciare nessuna strada intentata per continuare a essere immuni dal contagio nel gruppo Eigenmann & Veronelli.

---

**DOMANDA 5**

**Pensando al futuro, ritenete possibile recuperare l'eventuale terreno perduto in questo periodo e in quale orizzonte temporale?**

È difficile fare previsioni al momento, l'incertezza è ancora molto grande. Ragionevolmente, ci vorrà tutto il 2021 per tornare su livelli di attività comparabili alla situazione pre-pandemia, in generale. Poi rimarrà ancora la grande incertezza per il settore *automotive*, che è in fermento ma che ancora non ha preso una strada definita come tecnologia e quindi come materiali di cui avrà necessità.

Eigenmann & Veronelli non ha mai chiuso, né la parte commerciale né quella produttiva, grazie alla rapida riorganizzazione per mettere in sicurezza i nostri siti e alla straordinaria capacità di adattamento e di attaccamento all'azienda dimostrata da tutti i collaboratori, sia quelli che non hanno mai smesso di venire a lavorare nei nostri impianti e magazzini, secondo le nuove disposizioni, sia quelli che si sono resi disponibili allo *smart working* integrale, anche utilizzando strumenti informatici propri. Ciò di cui avremmo bisogno sono delle politiche chiare ed efficaci di sostegno alla domanda dei consumatori finali, sia in termini monetari che di ripresa, con regole precise e adeguate a una vita più normale, che si possano riflettere anche in un rilancio della domanda, al momento molto bassa in diversi settori.

### **GRUPPO FERALPI**

**Giuseppe Pasini | Presidente**

Il Gruppo Feralpi è una realtà internazionale, concentrata principalmente in Italia e in Germania. L'emergenza che è nata dall'esplosione della pandemia di Covid-19 ha impattato in misura molto differente. Se in Germania l'attività non ha subito rallentamenti, sempre e comunque con l'adozione delle misure di protezione sanitaria, in Italia abbiamo invece fermato dai primi di marzo sia l'attività produttiva sia le spedizioni di merci.

La prima azione che abbiamo messo in campo, già verso la fine di febbraio, è stata la costituzione di una *task force* composta dalle prime linee del management: direzione di stabilimento, direzione sicurezza, direzione risorse umane e direzione della comunicazione, con il coinvolgimento del medico competente.

Sono quindi state attivate fin da subito le misure per garantire la tutela della salute e il contenimento della potenziale diffusione del Covid-19 con un protocollo dedicato, partendo dal distanziamento ai dispositivi di sicurezza, dalla riorganizzazione della mensa fino alla sanificazione degli ambienti e al controllo della temperatura, ancor prima che questa misura fosse inserita nelle direttive. Una volta che l'attività è stata fermata, abbiamo richiesto la cassa integrazione e – per i dipendenti che potevano svolgere l'attività in remoto – è stato attivato lo *smart working* (per esempio per gli oltre 50 dipendenti di Feralpi Holding, società che coordina le attività di tutto il Gruppo). Il passaggio al lavoro agile è stato favorito dall'aver già adottato in precedenza una infrastruttura digitale capace di abilitare questa nuova organizzazione del lavoro.

---

#### **DOMANDA 6**

**Di che cosa ha bisogno oggi la vostra impresa per ripartire?**

---

#### **DOMANDA 1**

**Dal punto di vista produttivo e organizzativo, com'è stata affrontata l'emergenza causata dalla pandemia?**

La comunicazione interna ed esterna rivolta a tutti gli *stakeholder* sulle procedure e sulle misure da adottare è stata declinata attraverso strumenti offline e online, quindi anche per mezzo di supporti multimediali, *website*, social network e app, nonché la piattaforma interna dedicata ai dipendenti. Ma c'è di più: Feralpi, spinta dalla volontà di cercare soluzioni capaci di coniugare la massima tutela della salute con un riavvio dell'attività industriale, si è resa disponibile a partecipare a un progetto sperimentale. In particolare, lo scorso 14 aprile ha sottoscritto un protocollo d'intesa sulle misure organizzative di contrasto all'emergenza lavorativa legata al Covid-19. Il Protocollo sperimentale, nato sotto la spinta e il coordinamento della Prefettura di Brescia, è stato siglato tra Associazione Industriale Bresciana, sindacati e Università degli Studi di Brescia. Steso nel rispetto dei decreti governativi, ha permesso di trovare orientamenti comuni sulle misure organizzative che le aziende possono adottare negli ambienti di lavoro e di contribuire allo studio sulle condizioni per la graduale ripresa in sicurezza di tutte le attività produttive. Tale Protocollo costituisce quindi un modello cui è possibile ispirarsi e replicabile a livello nazionale.

---

#### DOMANDA 2

**Quali sono stati i principali effetti che avete registrato e quali le funzioni e i settori aziendali maggiormente coinvolti?**

A inizio marzo, alcuni giorni prima del *lockdown* imposto dal Governo, Feralpi ha sospeso l'attività produttiva in Italia. Dopo quasi due mesi di stop, l'attività è ripartita progressivamente a partire dal 20 aprile.

La possibilità di riattivare una parte del "motore" in anticipo rispetto a quanto previsto nel D.p.c.m. (che, secondo i codici Ateco, stabiliva il 4 maggio) è stata concessa a Feralpi perché è inserita in una filiera strategica come quella delle infrastrutture e delle grandi opere pubbliche, a cui il Gruppo fornisce l'acciaio necessario alla loro realizzazione. A fine aprile, l'attività del Gruppo in Italia ha raggiunto il 55-60% della capacità; nel mese di maggio è ipotizzabile una crescita ulteriore di circa il 20%.

---

#### DOMANDA 3

**Come sono cambiati i vostri rapporti con l'estero sia in termini di dinamica commerciale sia di rapporti con le filiere (filiali, clienti, fornitori)?**

Nei primi tre mesi dell'anno, per quanto riguarda l'Italia, abbiamo registrato un calo dei volumi di vendita pari al 15% sui mercati esteri a causa del blocco delle spedizioni avvenuto nei primi giorni di marzo. Sul mercato nazionale la riduzione è stata più decisa, pari al 23%.

Sempre in Italia, le previsioni per l'intero 2020 anticipano una riduzione complessiva dei volumi nell'ordine del 25-30%, dato che tiene conto di una continuità produttiva anche nel mese di agosto.

Per ciò che riguarda i rapporti con la filiera, il punto cruciale è il mantenimento della liquidità lungo la catena di fornitura. Proprio per sensibilizzare

l'attenzione su questo tema, Feralpi ha aderito al progetto nazionale *#iopagoifornitori*. L'iniziativa rappresenta una *call to action* promossa dall'Associazione Industriale Bresciana con l'obiettivo di sensibilizzare imprenditori e amministrazioni in un impegno civico, trasparente ed etico verso tutta la filiera; vi hanno già aderito migliaia di imprese e auspichiamo che questa iniziativa possa favorire la tenuta finanziaria nelle tante filiere del sistema produttivo italiano.

Questa crisi ha richiesto non solo l'adozione di un protocollo sanitario rigido, ma anche la capacità e la flessibilità di riorganizzarsi.

In Feralpi, per esempio, è stato costituito un Comitato di Resilienza: esso include, sotto il coordinamento diretto dell'Amministratore delegato, le prime linee del management di produzione, stock e vendite, inoltre tutte quelle relative all'attività finanziaria e quelle degli investimenti prioritari, che devono necessariamente essere resilienti per mantenere la continuità aziendale e per garantirne la competitività sui mercati. Pertanto l'attività di questo Comitato non sarà legata strettamente al periodo emergenziale, ma avrà valore anche per il futuro.

Per le prospettive future abbiamo adottato due approcci differenti. In Germania, dove il mercato è più stabile, sono stati confermati tutti gli investimenti, sia quelli prioritari che quelli strategici. In Italia, dove registriamo una maggiore incertezza, verrà valutata in autunno la situazione, anche con il contributo del Comitato di Resilienza, per riposizionare gli investimenti a partire dal 2021.

La nostra impresa ha messo in atto misure straordinarie per ripartire, ma un'azienda non è un'isola. È del tutto evidente – e l'emergenza legata al Covid-19 lo ha sottolineato ancora di più – che non può esistere alcuna forma di ripresa senza il riavvio delle filiere produttive nel loro complesso. Per ciò che riguarda in particolare il settore in cui opera Feralpi, è determinante il riavvio con minore burocrazia dei grandi cantieri e delle opere pubbliche, per dare slancio all'economia del Paese. La sfida non è facile, anzi.

Tuttavia, confido che la pandemia abbia aperto gli occhi anche dei più scettici davanti alla centralità delle imprese e del lavoro, ovvero del ruolo di attori non solo economici ma anche sociali. Potremo quindi ridisegnare non solo un

---

### DOMANDA 4

**Il modello organizzativo messo in campo per l'emergenza sarà replicabile oltre la crisi?**

---

### DOMANDA 5

**Pensando al futuro, ritenete possibile recuperare l'eventuale terreno perduto in questo periodo e in quale orizzonte temporale?**

---

### DOMANDA 6

**Di che cosa ha bisogno oggi la vostra impresa per ripartire?**

nuovo modo di vivere nelle nostre città, grandi e piccole, ma anche un nuovo modo di produrre e di consumare. Oggi abbiamo l'occasione di dare un'autentica e decisiva svolta al nostro futuro per riuscire a valorizzare, e non subire, questo insegnamento. Dobbiamo infatti prendere atto definitivamente – e a tutti i livelli – che i prossimi modelli di sviluppo dovranno essere più sostenibili e circolari, per alimentare una crescita responsabile e duratura nel tempo.

## **GRUPPO FONTANA**

**Giuseppe Fontana | Presidente**

---

### **DOMANDA 1**

**Dal punto di vista produttivo e organizzativo, com'è stata affrontata dalla vostra azienda l'emergenza causata dalla pandemia?**

L'intervento è stato immediato, con la costituzione di un comitato di crisi che ha subito applicato delle procedure di emergenza, le quali sono state man mano confrontate con le regole che venivano emanate dagli enti governativi. La misura principale ha riguardato il distanziamento, con l'applicazione di turni differenziati (con alternanza di orario o di occupazione degli spazi fisici) sia in produzione che negli uffici, al fine di garantire la non sovrapposibilità delle persone.

Lo *smart working* è stato privilegiato, con l'assegnazione dei dispositivi adeguati; a questo riguardo, la tecnologia consolidata e largamente utilizzata da anni per la connessione di attività in diversi Paesi del mondo ha facilitato questa fase.

Il coordinamento e la condivisione immediata con i rappresentanti sindacali e i responsabili della sicurezza ha facilitato l'applicazione di regole anche al di fuori del contratto di lavoro che garantissero la sicurezza dei lavoratori. Particolare attenzione è stata prestata ai luoghi comuni come mensa o altri servizi. La fornitura di mascherine – appena è stato possibile reperirle – ha implementato il senso di sicurezza dei lavoratori già prima della fase di *lockdown*. Successivamente alla riapertura sono state applicate, sempre secondo la stessa metodologia di condivisione coi lavoratori, tutte le regole emanate dagli enti governativi.

L'effetto immediato è stato il blocco di tutte le attività, con chiusura dei nostri impianti e la preclusione di ogni vendita. Per la verità, la stessa situazione si è venuta a creare per la maggior parte dei nostri clienti, generalizzata in Italia e a macchia di leopardo nel resto d'Europa. In questo periodo la concorrenza negli altri Paesi europei, seppur con un calo, ha invece continuato la propria attività. Nelle ultime settimane di *lockdown*, qualche difficoltà con i clienti che premevano per la nostra riapertura ha costituito sicuramente un vantaggio per la nostra concorrenza: il settore auto e tutta la filiera rappresenta per noi il settore che maggiormente ha subito questi effetti.

I rapporti verso l'estero non sono cambiati in termini di collegamenti, in quanto abbiamo comunque mantenuto attivi i nostri *customer service* per rispondere e gestire i rapporti con la clientela. Non riusciamo ancora a quantificare quanto la chiusura totale del nostro Paese, a differenza di altri, possa in futuro influire sui rapporti strategici nei confronti dell'Italia.

Il modello implementato durante il periodo di Covid ha la prerogativa di essere stato dettato da una condizione di emergenza che ha superato tutti i pregiudizi personali e contrattuali. Forse alcune di queste implementazioni o cambiamenti potranno resistere anche a un ritorno di normalità, in funzione dell'indice di gradimento delle persone, ma credo che si tornerà alla logica di applicazione dei contratti di lavoro, proprio per l'abitudine reale e ideologica di rifarsi a qualcosa di consolidato nel tempo.

Nel breve periodo il gap delle attività sarà difficilmente recuperabile, anche perché la caduta dei consumi porterà a un eccesso di prodotti sul mercato, soprattutto per i beni di consumo durevoli come l'auto o tutto ciò che supporta la vita normale (grandi elettrodomestici, immobiliare ecc.). Purtroppo prevedo un recupero lento; comunque, difficilmente durante l'anno si recupererà il livello precedente.

---

**DOMANDA 2**

**Quali sono stati i principali effetti che avete registrato e quali le funzioni e i settori aziendali maggiormente coinvolti?**

---

**DOMANDA 3**

**Come sono cambiati i vostri rapporti con l'estero sia in termini di dinamica commerciale sia di rapporti con le filiere (filiali, clienti, fornitori)?**

---

**DOMANDA 4**

**Il modello organizzativo messo in campo per l'emergenza sarà replicabile oltre la crisi?**

---

**DOMANDA 5**

**Pensando al futuro, ritenete possibile recuperare l'eventuale terreno perduto in questo periodo e in quale orizzonte temporale?**

**DOMANDA 6**

**Di che cosa ha bisogno oggi la vostra impresa per ripartire?**

I supporti di cui le imprese hanno bisogno oggi sono di due tipi: uno di carattere contingente, rivolto al sostegno del consumo con misure economiche adeguate; l'altro di marca più strutturale, ossia di supporto all'impresa attraverso politiche economiche adeguate e tramite la sburocratizzazione del rapporto con le aziende.

**GRUPPO INOXFUCINE**

**Lorenzo Pugassi | Presidente**

**DOMANDA 1**

**Dal punto di vista produttivo e organizzativo, com'è stata affrontata dalla vostra azienda l'emergenza causata dalla pandemia?**

Siamo stati dei privilegiati avendo potuto svolgere la nostra attività per tutto il periodo di *lockdown* (con l'eccezione del blocco totale dal 23 marzo al 3 aprile), poiché la nostra azienda opera nella filiera dei settori primari energetici come fornitore di prodotti semilavorati in acciai speciali per le valvole e i filtri destinati agli impianti di tutto il mondo.

Con la prerogativa che le nostre produzioni non potessero fermarsi, abbiamo affrontato l'emergenza pandemica consci che se non avessimo messo in pratica immediatamente un protocollo di sicurezza, l'eventualità che scoppiasse qualche caso di Covid-19 all'interno dell'azienda avrebbe messo a repentaglio la possibilità, per tutti, di continuare a lavorare. Il fatto di essere a soli 30 Km dalle "zone rosse" di Codogno e Casalpusterlengo ci ha ulteriormente spinti a prendere molto sul serio l'allarme nazionale.

Abbiamo immediatamente allertato la struttura delle risorse umane per verificare quanti tra i nostri 85 dipendenti potessero essere oggetto di restrizioni dettate dalle ordinanze: fortunatamente, fatta eccezione per pochissimi casi, la quasi totalità della nostra forza lavoro non è stata interessata da limitazioni di circolazione. La situazione si è però ulteriormente aggravata con il crescere della curva dei contagi e dei decessi e con lo scoppio dei focolai della Val Seriana e di Bergamo. Abbiamo resistito istituendo un ristretto gruppo di lavoro che giornalmente monitorava la situazione all'interno dell'azienda, verificando assenze e stati di salute di ciascun dipendente e dei suoi familiari. Qualunque aggiornamento del nostro protocollo sanitario di sicurezza veniva esaminato e discusso con i rappresentanti sindacali, affinché ci fosse consapevolezza e partecipazione alle decisioni prese nell'interesse di tutti: se infatti da un lato dovevamo garantire la filiera, dall'altro eravamo responsabili del destino della salute di molte famiglie. E il confine tra ciò che ritieni giusto per gli altri, per te stesso e per garantire la sopravvivenza dell'azienda può risultare molto labile.

Nell'impossibilità di reperire immediatamente le mascherine necessarie, siamo partiti dal distanziamento sociale, istituendo turni per la mensa, attrezzando anche le sale riunioni con postazioni di lavoro e scaglionando gli ingressi dei lavoratori della produzione.

All'inizio non è stato facile far capire a tutti i dipendenti quanto fossero necessari questi cambiamenti, perché il loro percepito non corrispondeva ancora alla gravità dell'emergenza sanitaria in corso, che era vissuta come qualcosa di lontano. Successivamente, con il D.p.c.m. del 21 marzo e il blocco totale anche per il nostro codice Ateco, abbiamo dovuto fermarci per dieci giorni per poi riprendere su richiesta della filiera nazionale e internazionale, che ci ha imposto di interpellare il Prefetto per richiedere la riapertura a fronte del grave pregiudizio che la nostra chiusura avrebbe arrecato alle filiere energetiche. Fortunatamente, alla fine del 2019, ci eravamo attivati per aumentare la banda di fibra ottica, passando da 10 a 100 gigabyte. Questa decisione strategica è risultata fondamentale, perché proprio grazie a essa abbiamo potuto gestire la connessione in *smart working* di una quindicina di postazioni. Quando si parla di pianificazione in un'azienda, si tratta di lavorare anche su queste cose: se non avessimo pensato a richiedere un *upgrade* della fibra, non avremmo potuto resistere nei giorni di chiusura, mantenendo quindi l'assistenza per i nostri clienti di tutto il mondo e rispondendo tempestivamente alle loro richieste.

Durante la chiusura, d'intesa con la funzione sindacale della nostra associazione di categoria (Assolombarda), abbiamo elaborato un piano – di concerto con i rappresentanti sindacali – per la fruizione di permessi e ferie pregresse (consentendo di beneficiarne anche a chi non ne avesse capienza), ma lasciando sempre la facoltà di scelta ai dipendenti stessi, nel rispetto del loro diritto di salvaguardare l'entità della propria remunerazione, indipendentemente dall'interesse legittimo dell'azienda.

È certamente presto per poter valutare gli effetti di questa pandemia, che sicuramente è peggio di uno tsunami, perché ci saranno aziende e settori che non si riprenderanno nel breve, ma rischiano di scomparire o di dover reinventarsi il business. A questo proposito, penso a compagnie aeree, turismo, cinema, teatri, bar, ristoranti, eventi, discoteche, parchi di divertimento ecc., che per ritrovare l'economicità delle loro gestioni avranno bisogno di molto tempo, e forse la fragilità delle loro strutture patrimoniali e finanziarie non consentirà neppure di riuscirci.

---

### DOMANDA 2

**Quali sono stati i principali effetti che avete registrato e quali le funzioni e i settori aziendali maggiormente coinvolti?**

---

**DOMANDA 3**

**Come sono cambiati i vostri rapporti con l'estero sia in termini di dinamica commerciale sia di rapporti con le filiere (filiali, clienti, fornitori)?**

Man mano che l'effetto pandemico si spostava anche in altri Paesi del mondo, diventando un fenomeno globale, abbiamo iniziato a sentire la solidarietà da parte di clienti e fornitori internazionali che ci chiedevano come avevamo affrontato questa fase e come avrebbero dovuto fare loro. Devo dire, a onor del vero, che mentre noi italiani risultavamo profondamente dispiaciuti nel non poter fornire l'assistenza usuale durante la chiusura, per gli stranieri e le grandi *corporation* il problema non si poneva, ovvero per loro era una "causa di forza maggiore". Per noi italiani era diverso: forse, una delle poche cose positive che sta portando il Covid-19 è un riposizionamento dell'Italia nell'opinione internazionale. Lo stiamo vedendo *in primis* in Europa: prima eravamo "gli untori", oggi siamo "il modello" che la presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen ha citato in più di un'occasione.

---

**DOMANDA 4**

**Il modello organizzativo messo in campo per l'emergenza sarà replicabile oltre la crisi?**

Ancora una volta questa vicenda ha portato alla luce l'incidenza determinante per il destino di un'azienda di fattori quali la dimensione, il grado di internazionalizzazione, la diversificazione geografica e settoriale. Mai come ora abbiamo capito l'importanza di essere lungimiranti e dimensionalmente idonei ad affrontare gli tsunami: il che significa essere possibilmente grandi aziende, patrimonialmente solide, organizzate e con vendite in molti Paesi. Ci saranno realtà che ne usciranno rinforzate e più consapevoli della loro forza, e altre falciate dalle proprie debolezze e inadeguatezze strutturali, oltre che dai debiti.

---

**DOMANDA 5**

**Pensando al futuro, ritenete possibile recuperare l'eventuale terreno perduto in questo periodo e in quale orizzonte temporale?**

Per quanto riguarda la nostra azienda, riteniamo che non sarà possibile recuperare nell'anno il gap di fatturato e di produzione. Pensiamo quindi che il fatturato del 2020 possa essere inferiore di almeno il 10% rispetto a quello dello scorso anno. Questa stima, in parte condizionata dall'effetto-domino che sta toccando tutti gli altri Paesi del mondo, farà ritardare gli ordini e le produzioni di tutta la filiera e dovremo quindi attendere che tutti i Paesi arrivino alla fine del *lockdown* per tirare le somme. Nel nostro settore il crollo del petrolio avrà inevitabilmente delle ripercussioni negative sugli investimenti e quindi sui nuovi progetti, che potrebbero subire gli effetti della recessione appena iniziata.

Abbiamo bisogno che il trend positivo degli investimenti nel nostro settore non si fermi, ma riprenda quel percorso virtuoso che aveva ricominciato a spingere tutta l'industria dell'energia negli ultimi 24 mesi; sarebbe veramente un peccato se si bloccasse tutto nuovamente, proprio adesso che le nuvole nere erano sparite dal nostro orizzonte e ci si aspettava una serena pianificazione degli investimenti dopo anni di difficoltà.

È importante che i clienti continuino a pagare i fornitori, che la liquidità circoli in modo corretto e che nessuno pensi di approfittarsene a danno degli altri. Ciò che più conta oggi sono la solidarietà e il senso di responsabilità di ciascuno nel non far crollare il sistema per trarne un vantaggio per sé; sarebbe infatti una spirale molto pericolosa quella di voler far cadere su altri le proprie debolezze. Ciascuno – Italia ed Europa incluse – deve fare la propria parte, altrimenti affondiamo tutti.

## **GRUPPO ZAMBON**

**Elena Zambon | Presidente**

Zambon ha affrontato l'emergenza determinata dal Covid-19 con grande tempestività, anche grazie alla nostra importante presenza operativa in Cina, a Shanghai e con lo stabilimento di Haikou per il mercato locale. Sin da gennaio, infatti, siamo stati esposti in diretta alle tematiche del Coronavirus; i manager locali, in contatto con la sede centrale, hanno operato in modo collaborativo, adottando le misure stabilite dal Governo cinese improntate al *lock-down*. Abbiamo così potuto avere la percezione della gravità della situazione, che purtroppo si sarebbe manifestata anche da noi.

Abbiamo adottato immediatamente le misure più adeguate per contemperare la necessità di garantire la salute dei lavoratori con la *business continuity*. Da subito è stata prevista la modalità *smart working* per tutti i collaboratori che per tipologia di lavoro erano nelle condizioni di farlo e quindi già in possesso degli strumenti di dotazione necessari come Pc e smartphone, ottemperando anche alle successive indicazioni del Governo, mentre le fabbriche hanno continuato a lavorare fronteggiando l'emergenza derivante dalla pandemia attraverso la rimodulazione dei turni in gruppi limitati, nella logica di evitare i contagi e mantenere lo standard produttivo. Così come spazi, flussi, processi sono stati oggetto di rivisitazione e cambiamento per garantire l'adeguato distanziamento sociale, mantenendo gli alti livelli qualitativi che ci caratterizzano e che sono necessari alla produzione di farmaci. Da subito l'azienda ha

---

### **DOMANDA 6**

**Di che cosa ha bisogno oggi la vostra impresa per ripartire?**

---

### **DOMANDA 1**

**Dal punto di vista produttivo e organizzativo, com'è stata affrontata dalla vostra azienda l'emergenza causata dalla pandemia?**

messo “al riparo” i cosiddetti lavoratori fragili, consentendo loro di usufruire di permessi retribuiti e, dove possibile, di percorsi di riqualificazione.

In fabbrica, ma anche nella sede centrale, è stato avviato un dialogo partecipativo con le parti sociali, in particolare attraverso l’istituzione di comitati in cui manager, responsabili della sicurezza e rappresentanti sindacali collaborano concretamente nella ricerca delle soluzioni più idonee a coniugare salute e sicurezza con le necessità produttive.

Stiamo valutando, compatibilmente con la complessa normativa giuslavoristica sul tema, la possibilità di utilizzo di strumenti (app) di tracciabilità per identificare in modo più veloce e rapido, in caso di positività, eventuali contagiati.

Abbiamo anche cercato di “accompagnare” ed evitare di far sentire “soli” i collaboratori in lavoro agile con numerose iniziative online, come lezioni di yoga e pilates, consigli di lettura, webinar di formazione e condivisione di passioni e hobby. In fabbrica abbiamo supportato la trasformazione legata al radicale cambiamento di abitudini di lavoro (per esempio l’uso delle videochiamate per parlare con i colleghi degli uffici vicini) e all’uso invasivo di dispositivi di protezione individuale (guanti, mascherine, gel ecc.), anche se dato il tipo di produzioni sofisticate, la “vestizione” nei reparti era già una consuetudine.

Tutti i manager hanno dedicato grande cura e attenzione ai propri collaboratori, attraverso *call* quotidiane e il coinvolgimento attivo nelle diverse mansioni.

---

## DOMANDA 2

**Quali sono stati i principali effetti che avete registrato e quali le funzioni e i settori aziendali maggiormente coinvolti?**

Produzione e *supply chain* hanno continuato a lavorare senza soluzione di continuità, anche fronteggiando le emergenze nelle forniture di materie prime provenienti dai mercati asiatici, in particolare dalla Cina. La R&S ha portato avanti le attività di ricerca, nonostante le difficoltà, e in particolare per gli studi clinici in corso è riuscita a mantenere le scadenze, pur mettendo al primo posto la sicurezza dei pazienti già arruolati, mentre per gli studi in fase di avvio abbiamo preferito rinviare la loro attivazione.

Complessivamente l’azienda fino a oggi ha fronteggiato bene le sfide della pandemia. Non c’è stata significativa flessione di produttività, nonostante la rimodulazione dei turni produttivi, rivisti prima di tutto in una logica di garanzia della salute dei lavoratori. Abbiamo registrato un lieve aumento delle assenze, dovuto in particolare al tema della più complessa gestione familiare.

Le reti di informatori scientifici hanno dovuto fermare la loro attività sul territorio e passare alla modalità di lavoro in remoto: in particolare su questa categoria di lavoratori è stato avviato un percorso di analisi che probabilmente porterà alla definizione di nuove competenze, con un significativo impegno di *reskilling/upskilling* in chiave digitale delle risorse in campo.

È ancora presto per poter dare risposte compiute, probabilmente ci sarà un periodo di assestamento, a valle del quale non prevediamo però grandi modifiche sostanziali rispetto ai nostri piani di crescita. Certamente per un po' dovremo adattarci a viaggiare meno e a usare al meglio le opportunità offerte della tecnologia.

Essendo da lungo tempo una realtà di grande respiro internazionale, la nostra azienda era già abituata a lavorare a distanza. Oggi ci aspetta la "fase due", che non sappiamo quanto durerà: dalle fabbriche abbiamo imparato molto in questi mesi, e pensiamo che gli uffici, come gli stabilimenti, possano essere luoghi sicuri. Certamente ci vorrà un equilibrio, soprattutto nei primi tempi, tra *smart working*, per coloro che possono farlo, e lavoro in presenza.

In ogni caso è indispensabile immaginare dei momenti comuni per non perdere quel senso di condivisione e *community* essenziale nelle imprese, come la nostra, impostate su un modello più partecipativo.

Non credo ci sia spazio per un'impresa solo "virtuale", soprattutto per l'aspetto motivazionale e per quell'orientamento alla collaborazione che in un'impresa come la nostra, fortemente orientata all'innovazione, non può essere certamente sostituito dai puri contatti digitali. Se infatti nello *smart working* vengono preservati e forse addirittura rafforzati la focalizzazione e il rispetto dei tempi (anche nelle riunioni), purtroppo non si avvantaggia invece l'aspetto creativo, che è indispensabile e viene potenziato dalla possibilità di essere insieme in un consesso aperto allo scambio di idee e di esperienze, anche in modo informale.

In definitiva, ci piace pensare che dalla crisi potremo fare tesoro di un utilizzo più equilibrato di *smart working* e lavoro in presenza.

Operando in un settore essenziale, quello farmaceutico, siamo rimasti sempre aperti per poter preservare la produzione. In alcuni Paesi abbiamo avuto dinamiche di portafoglio prodotti particolari, forse anche legati all'incertezza della terapia più adatta alla cura del Covid-19, ma questi impatti potranno essere recuperati con un'attenta gestione operativa, che prevede anche misure di contenimento di spese, costo del lavoro, riduzione dei viaggi e delle attività di convegnistica scientifica tipiche del nostro settore.

---

**DOMANDA 3**

**Come sono cambiati i vostri rapporti con l'estero sia in termini di dinamica commerciale sia di rapporti con le filiere (filiali, clienti, fornitori)?**

---

**DOMANDA 4**

**Il modello organizzativo messo in campo per l'emergenza sarà replicabile oltre la crisi?**

---

**DOMANDA 5**

**Pensando al futuro, ritenete possibile recuperare l'eventuale terreno perduto in questo periodo e in quale orizzonte temporale?**

---

**DOMANDA 6****Di che cosa ha bisogno oggi la vostra impresa per ripartire?**

Come dicevo, noi non ci siamo mai fermati, e in questo siamo stati dei privilegiati. Credo che più in generale il sistema economico abbia bisogno di ritrovare un clima di fiducia, cogliendo questa occasione per togliere quei freni strutturali particolarmente presenti nel nostro Paese, come l'eccesso di burocrazia, perché è necessario recuperare l'agilità essenziale in questa nostra era – e nel nostro settore in particolare – ripensando parallelamente anche a tutto il sistema sanitario.

Bisogna trovare un nuovo equilibrio tra ospedale e territorio, abbandonando la logica di compressione dei costi delle singole prestazioni e promuovendo un approccio olistico, non solo per recuperare efficienza del sistema e qualità della vita, ma utilizzando le tecnologie digitali anche come grande *driver* di sviluppo, favorendo la telemedicina, il monitoraggio continuo grazie alla digitalizzazione e le cure personalizzate, allo scopo di ottenere meno ospedalizzazioni e rendere sostenibile l'intero sistema. Affinché questo nuovo modo di curarsi diventi abituale e si diffonda, è necessario riconoscere la telemedicina tra i Lea (livelli essenziali di assistenza) che hanno accesso al rimborso, per garantire la continuità delle cure soprattutto ai pazienti cronici, adottando appunto strumenti digitali e lavorando sull'evidenza dei dati reali. Infine è necessario investire nelle competenze con nuovi percorsi multidisciplinari.