Fondazione Politecnico di Milano

POLIFACTORY
POLITECNICO MILANO 1863

CONFINDUSTRIA BERGAMO

A cura di

Stefano Maffei
Francesca Foglieni
Lisa Cagnin

BERGAMO, IL COVID, LE IMPRESE, GLI IMPRENDITORI

LIBRACCIO EDITORE

La presente pubblicazione costituisce la sintesi delle riflessioni emerse nel corso dell'iniziativa 'Confindustria Bergamo post Covid' commissionata nel 2020 da Confindustria Bergamo a Fondazione Politecnico e Polifactory, laboratorio multidisciplinare di ricerca e makerspace del Politecnico di Milano. Essa è il risultato di un lavoro collettivo al quale, oltre ai curatori e autori Stefano Maffei (Responsabile Scientifico, Dipartimento di Design, Polifactory, Politecnico di Milano), Francesca Foglieni e Lisa Cagnin (ricercatrici, Dipartimento di Design, Polifactory, Politecnico di Milano), hanno contribuito Laura Cipriani, Veronica De Salvo, Aurélie Glaser (ricercatrici associate, Polifactory, Politecnico di Milano) e Bryan Sabin (collaboratore, Master in Service Design, POLI.design) nella realizzazione delle attività di facilitazione incluse nel percorso di ascolto con il campione di imprenditori del territorio; e Confindustria Bergamo, nelle figure di Stefano Scaglia, Giovanna Ricuperati, Vincenzo Carlone, Massimo Longhi, Gaia Bolognini, Gaia Bassani e Irene Rota, nella progettazione e organizzazione degli incontri.

Il riassunto, la citazione o la riproduzione di brani o di parti della ricerca e la loro comunicazione al pubblico sono liberi se effettuati per uso di critica o di discussione, nei limiti giustificati da tali fini e purché non costituiscano concorrenza all'utilizzazione economica dell'opera; se effettuati a fini di insegnamento o di ricerca scientifica l'utilizzo deve inoltre avvenire per finalità illustrative e per fini non commerciali.
Il riassunto, la citazione o la riproduzione debbono essere sempre accompagnati dalla menzione del titolo dell'opera, dei nomi degli autori, del nome di Confindustria Bergamo, Fondazione Politecnico e Polifactory ed essere preventivamente autorizzati da Confindustria Bergamo e Fondazione Politecnico.

Credits

Coordinamento scientifico e project management:
Stefano Maffei, Francesca Foglieni, Lisa Cagnin

Autori: Stefano Maffei, Francesca Foglieni, Lisa Cagnin, Stefano Scaglia, Paolo Piantoni, Massimo Longhi, Giovanna Ricuperati

Facilitazione e reporting: Stefano Maffei, Francesca Foglieni, Lisa Cagnin, Laura Cipriani, Veronica De Salvo, Aurélie Glaser, Bryan Sabin

Graphic design e impaginazione: Gabriele Leonardi

Infografiche: Lara Piazzolla

Contatti e informazioni:
stefano.maffei@polimi.it
francesca.foglieni@polimi.it
lisa.cagnin@polimi.it

ISBN 978-88-85619-44-9
Libraccio Editore
infoctr@libraccio.it
www.libraccio.it

Citazione suggerita: Maffei, S., Foglieni, F., Cagnin, L. (2021) (a cura di). Bergamo, il Covid, le imprese, gli imprenditori. Libraccio Editore.

RINGRAZIAMENTI

Il ringraziamento più sentito va a tutti gli imprenditori che abbiamo incontrato nelle sessioni di ascolto, per aver generosamente condiviso le proprie storie e aver raccontato le proprie esperienze con generosità, seppur testimonianza di un momento di grande difficoltà. Ascoltando il loro punto di vista abbiamo conosciuto un territorio con grandi doti di resilienza e di visione, capace di affrontare a testa alta e con grande spirito di intraprendenza anche gli ostacoli più inattesi. La disponibilità e l'apertura al confronto che hanno dimostrato è un segno di eccellenza e competenza, qualità distintive di cui fare tesoro e da prendere ad esempio.

Le riflessioni raccolte in questo volume sono l'esito di un lavoro di discussione, analisi ed interpretazione che non sarebbe stato possibile senza il prezioso supporto delle persone che hanno promosso questa iniziativa: il presidente di Confindustria Bergamo Stefano Scaglia, insieme a Giovanna Ricuperati. La loro visione e determinazione hanno reso possibile questo percorso, a riprova della vicinanza e dell'attenzione di Confindustria Bergamo verso le imprese del territorio. Esprimiamo poi grande riconoscenza nei confronti di chi ha supportato l'organizzazione degli incontri con gli imprenditori: Vincenzo Carlone e tutto il team Confindustria, Gaia Bolognini e Irene Rota. Un grande ringraziamento al Centro Studi di Confindustria, per i momenti di confronto e per il prezioso contributo alla stesura di questo volume: Massimo Longhi e Gaia Bassani. Grazie ai componenti dello staff Polimi che hanno contribuito alla facilitazione dei tavoli di discussione: Laura Cipriani, Veronica De Salvo, Aurélie Glaser, Bryan Sabin. Un ringraziamento finale va a Fondazione Politecnico di Milano per aver supportato il team di ricerca coinvolto nella realizzazione dell'iniziativa.

INDICE

Prefazione 5

1. Confindustria Bergamo oggi 6

2. Le iniziative associative durante la pandemia 9

3. Dal globale al locale: l'impatto dell'emergenza Covid 12

3.1. Impatto della pandemia sull'industria europea e italiana 14
3.2. Bergamo: un territorio messo a dura prova 22
3.3. Tendenze e trasformazioni del periodo Covid 25

4. L'approccio metodologico: la prospettiva human-centered e partecipativa 27

4.1. Un'indagine etnografica con gli imprenditori del territorio 29

5. Ascoltare il territorio e gli imprenditori: una sintesi del percorso e dei contenuti emersi 31

5.1. Sfide globali ed effetti locali 32
5.2. La visione dell'industria bergamasca 38
5.3. Il punto di vista dell'imprenditore 43

6. Bisogni e direzioni: quali strategie per il futuro? 48

6.1. I valori dell'epoca post Covid 50
6.2. Un percorso in evoluzione verso lo scenario post Covid 52

7. Considerazioni finali 60

Bibliografia 63

Note sugli autori 65

PREFAZIONE

La pandemia ci ha resi due volte vulnerabili. Insieme all'emergenza sanitaria, sociale ed economica, ha aperto nuovi scenari senza che avessimo il tempo di maturarne consapevolezza ed impararne la grammatica. Nell'estate del 2020, terminata la prima ondata, ci siamo interrogati su cosa davvero fosse successo.

È emerso il bisogno di indagare almeno due dimensioni. Da un lato l'analisi del momento, lo stato di fatto e d'animo degli imprenditori post Covid: «come sei stato, come sei cambiato come persona e come imprenditore?». Dall'altro le prospettive: «come vedi il futuro? Come metti in discussione te stesso e il tuo ruolo?».

Dunque una fase di ascolto, e insieme di progettazione. Meglio, di co-progettazione: l'intuizione di fondo, supportata dall'esperienza attraversata, è stata infatti che il ricorso a strategie ed azioni condivise aggiungesse valore e significato allo sforzo profuso come singoli. Una valorizzazione, tra l'altro, del ruolo dell'associazione, già sperimentata durante l'emergenza: un luogo dove confrontarsi, trovare un posizionamento, attivare progetti nuovi e convergenti.

Con queste domande e questo doppio respiro, sia legato alla sfera personale che a quella professionale, sia di ascolto che di co-progettazione, è nata l'idea di un percorso centrato sulle lezioni apprese: cosa abbiamo imparato in quei mesi?

Abbiamo puntato ad individuare i tratti della 'nuova contemporaneità'. Scoprire gli strumenti, i processi e l'organizzazione più adatti. Rafforzare la fiducia nella gestione della transizione, passando al setaccio le difficoltà e, con esse, le capacità emerse dal punto di vista lavorativo e personale.

Mappando queste dimensioni, l'ambizione non era soltanto far emergere strategie per il futuro, su come rinforzare le capacità imprenditoriali con competenze progettuali centrate sulle sinergie. Volevamo, anche, porre il segno di un'Associazione che, ascoltando, si attiva rinnovando il proprio ruolo.

Abbiamo quindi cercato di ascoltare l'umanità dietro alle riflessioni e alle strategie.

Non è un caso che, a poche settimane di distanza da quegli avvenimenti, e in parallelo con il percorso di ascolto qui raccontato, Confindustria Bergamo ha concepito e avviato un percorso di aggregazione con un'altra associazione territoriale, la Confindustria di Lecco e di Sondrio.

La nuova contemporaneità post pandemica rende evidente il legame complementare tra vita personale, lavorativa e sociale. Proprio perché l'identità delle organizzazioni, oltre che quella dei singoli, viene messa in discussione, la promozione di uno sviluppo sostenibile e responsabile chiede programmi di azione utili a guidare congiuntamente i percorsi individuali, sociali e di territorio.

Stefano Scaglia
Presidente Confindustria Bergamo

1.

CONFINDUSTRIA BERGAMO OGGI

1. CONFINDUSTRIA BERGAMO OGGI

Autore:
Paolo Piantoni
Direttore Generale Confindustria Bergamo

Confindustria Bergamo riunisce circa 1.200 imprese con oltre 80.000 lavoratori (Confindustria Bergamo, 2020). Come Federazione Bergamasca delle Industrie Tessili (la sua denominazione alla costituzione nel 1907) fonda con altre associazioni la Confindustria, destinata in breve a diventare la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia.

Confindustria Bergamo esprime la sua missione in tre obiettivi: identità, rappresentanza e servizi. Assicura solida identità e diffuso senso di appartenenza alle imprese associate ed esprime un'efficace rappresentanza dei soci in tutte le sedi di interlocuzione esterna. Eroga servizi di interesse generale e su specifiche tematiche (ad esempio lavoro, sicurezza e ambiente, fiscale, finanziario). Inoltre, l'Associazione nelle opportune sedi è impegnata a promuovere, collaborando con tutti gli attori sociali, gli interessi e le specificità dell'impresa bergamasca, favorendo la creazione di valore economico e benessere nel territorio, la valorizzazione delle filiere locali e la crescita occupazionale.

Il ruolo dell'Associazione è favorito dalla presenza di un tessuto imprenditoriale a vocazione industriale che tende al manifatturiero avanzato con forte integrazione con i servizi tecnologici e predisposto all'internazionalizzazione. Tale visione, espressa dall'attuale Presidenza, riassume le caratterizzazioni del territorio manifeste in numerosi indicatori. Il 35,6% degli occupati a Bergamo lavora nell'industria e il 2% in più nei servizi. In termini di ricchezza generata dal lavoro, la rappresentazione è similare: 32,7% il valore aggiunto dell'industria, 31,7% dei servizi, molti dei quali a supporto delle imprese[1].

[1] Dati estratti a Maggio 2021 da ISTAT, Banca dati I.Stat.

Bergamo è la 2ª provincia italiana per capacità di resilienza misurata in termini di coesione sociale, qualità e sicurezza dell'ambiente e solidità economica del sistema produttivo.

Bergamo eccelle a livello industriale, non solo tra le province italiane, ma anche tra i 1.358 territori europei NUTS 3[2] ove, per valore aggiunto dell'industria, occupa la 18ª posizione. Circoscrivendo l'analisi ai soli 286 'territori industriali' (dove sia l'occupazione che il valore aggiunto della manifattura superano il 25% del totale), Bergamo risale la classifica ed è seconda solo a Brescia[3]. L'Associazione, quindi, rappresenta le imprese localizzate in **un territorio tra i più industrializzati a livello europeo e integrato nelle catene globali del valore**. L'orientamento al B2B pone le imprese bergamasche al centro di intensi scambi internazionali di materie prime e semilavorati che portano al territorio una ricchezza che oscilla tra i 6 e i 7 miliardi di Euro (saldo bilancia commerciale nel triennio 2018-2020) a fronte di un export che supera i 16 miliardi di Euro[4].

La presenza nelle catene globali del valore è indice di fermento imprenditoriale, impegno nell'avanzamento tecnologico e capacità di resilienza. Bergamo è tra le province italiane più dinamiche: 10ª per dinamismo e 7ª per presenza di imprese ad alta crescita (LIUC Università Cattaneo, 2021). Nonostante l'avanzamento tecnologico richieda profondi ripensamenti del *core business* e dei mercati da servire, dal 2012 al 2018, gli addetti delle imprese più tecnologiche sono aumentati e rappresentano, il 36,1% del totale[5].

Dinamicità e sapere tecnologico generano solidità: **Bergamo è la 2ª provincia italiana per capacità di resilienza** misurata in termini di coesione sociale, qualità e sicurezza dell'ambiente e solidità economica del sistema produttivo (IMPACT, 2021). La robustezza e il dinamismo sono corroborate da una variegata specializzazione produttiva. Le imprese bergamasche si distinguono dalle lombarde e italiane per una più alta concentrazione degli addetti nel tessile, nella stampa, nella chimica, nella gomma-plastica, nei prodotti in metallo, nelle apparecchiature elettriche e nella produzione di macchinari.

La specializzazione plurima ha rafforzato nei decenni la capacità di risposta alle crisi, così come avvenuto dopo il 2008. In questo ultimo decennio le imprese hanno profondamente modificato la loro presenza sui mercati e rinnovato il *know-how* produttivo continuando a generare liquidità a beneficio di tutti gli *stakeholder*. Tale percorso le rende 'più pronte' ad affrontare le trasformazioni in corso.

Saper rappresentare e dare supporto ad imprese di eccellenza è una sfida che l'Associazione nel medio termine vuole raccogliere insieme ad altre associazioni territoriali. Integrare i valori e il saper fare delle imprese associate, dei dipendenti di più associazioni e la ricchezza di più territori porta ad un accresciuto valore per tutti, anche per l'intero sistema confindustriale. Così, da qualche mese, è iniziato un percorso di fusione con Confindustria Lecco e Sondrio che si formalizzerà nel 2022. La futura associazione riunirà 1.900 imprese con oltre 115.000 dipendenti. Una realtà tra le prime nel panorama confindustriale per rappresentatività, che darà **un'unica voce a tre territori molto simili tra loro, ove l'industria è caratterizzante**, fortemente integrata con i servizi e il turismo e orientata a sfide internazionali.

[2] L'Unione europea ha istituito una nomenclatura statistica comune delle unità territoriali, denominata 'NUTS', per permettere la rilevazione, la compilazione e la diffusione di statistiche regionali armonizzate nell'UE. Questo sistema gerarchico viene anche utilizzato per condurre analisi socioeconomiche nelle regioni ed elaborare gli interventi nel contesto della politica di coesione dell'UE. La nomenclatura NUTS suddivide il territorio economico degli Stati membri, che comprende anche il loro territorio extraregionale, in tre livelli NUTS 1, NUTS 2 e NUTS 3, secondo le unità amministrative esistenti.

[3] Dati estratti a Maggio 2021 da Eurostat, Banca dati Regions & Cities

[4] Dati estratti a Marzo 2021 da ISTAT, Banca dati Coeweb - Statistiche del commercio estero

[5] I dati riportati sono frutto di elaborazioni interne effettuate da Confindustria Bergamo.

2.

LE INIZIATIVE ASSOCIATIVE DURANTE LA PANDEMIA

2. LE INIZIATIVE ASSOCIATIVE DURANTE LA PANDEMIA

Autore:
Paolo Piantoni
Direttore Generale Confindustria Bergamo

Il 2020 ha segnato profondamente la provincia di Bergamo. **L'emergenza sanitaria, più che altrove, ha scardinato le abitudini, i gesti spontanei e il saper fare della popolazione e delle organizzazioni.** Gli equilibri quotidiani del mondo del lavoro hanno alternato battute d'arresto, nei periodi di chiusura forzata delle attività, forti accelerazioni, nei momenti di adeguamento e riconversione dei processi produttivi, grandi esasperazioni, nelle situazioni in cui il mettersi a servizio veniva percepito come noncuranza della salute del singolo.

L'eccezionalità del contagio ha suscitato confusione, paura, tristezza e rabbia nella società. Anche la tenacia e l'attaccamento al lavoro, segni di riconoscibilità del territorio, sono sembrati inizialmente valori poco coniugabili con quello della salute.

In questo clima di smarrimento e dolore, l'Associazione, interpretando un ruolo di responsabilità sociale, ha operato per proporre velocemente soluzioni di sistema sicure che aiutassero a porre la giusta attenzione 'al fare' all'interno delle organizzazioni. Sostenersi reciprocamente e dare supporto anche nelle situazioni di grande emergenza è stato 'naturale', nonostante l'essere 'pronti' sia il risultato di un lavoro che parte da lontano. Investire sulle persone, sulla tecnologia e credere in modalità nuove di creazione di valore ha attivato, nell'Associazione, l'azione immediata e congiunta.

Numerose le iniziative nate nel 2020 che si sono unite alle progettualità in corso. **Nuove sensibilità nelle relazioni con le imprese associate sono emerse**, affiancando all'ascolto costante, spazi strutturati di comprensione. Osservatori sulla situazione di sicurezza nelle imprese, la capacità di lavoro (ad esempio lavoro agile, ordinativi) e di resistenza (ad esempio liquidità, autofinanziamento, mantenimento del posizionamento di mercato) sono stati attivati a partire da marzo 2020. Nello stesso periodo è stata creata una *task force* per rispondere alle richieste di *compliance* ai DPCM e a tutta la normativa contenente misure per la prevenzione e gestione dell'emergenza epidemiologica. Oltre 30 dipendenti dell'Associazione hanno dispensato risposte a più livelli e su più temi avvalendosi di un'intensa attività interna di aggiornamento e confronto. Per coinvolgere il territorio in questa attività, si è decisa l'apertura delle comunicazioni specialistiche a tutti gli interessati delle aziende associate e alle imprese non associate la libera fruizione dell'intera gamma dei servizi erogati.

In tema di salute e sicurezza dei lavoratori, **l'Associazione ha agito da subito come snodo nel promuovere una campagna di informazione**, unitamente ad ATS Bergamo, sul Covid-19. Ad aprile, periodo tra i più complicati, ha siglato il protocollo integrativo provinciale per la sicurezza in azienda congiuntamente ad altre associazioni imprenditoriali di Bergamo, sindacati e ATS e il mese successivo ha aggiornato il protocollo estendendo l'efficacia alle cooperative e al settore dei trasporti.

La vicinanza agli associati nell'emergenza ha aiutato la Presidenza e la Direzione ad avere uno sguardo di insieme e a promuovere altre azioni di indirizzo e responsabilità. Ne è un esempio, l'appello del Presidente

In un momento come questo una delle leve per emergere dalle difficoltà è sicuramente rappresentata dall'ascolto e dal confronto. Continuare a lavorare per poter condividere in modo che ne esca qualcosa di forte. È importante che tutti colgano che l'attuale situazione offre delle opportunità.

Le citazioni a margine del testo riportate, a partire da qui, lungo tutto il volume, sono state estrapolate dalle conversazioni con gli imprenditori coinvolti nell'iniziativa.

Stefano Scaglia, anche ripreso da Confindustria a livello nazionale, ad onorare gli impegni si pagamento ai fornitori. La volontà di far fronte comune nel non interrompere la circolazione di liquidità, ha guidato la sospensione del pagamento della prima rata della quota dei contributi associativi. Soprattutto ha condotto alla chiusura dell'accordo 'Finanza Subito' con le banche del territorio per sostenere l'attività delle imprese. L'ascolto e il supporto sono continuati per tutti i mesi del 2020 anche nei periodi di consueta sospensione (agosto e dicembre).

Altre iniziative sono legate all'innovazione e alla capacità delle imprese di avanzare una proposta di valore. 'Facciamo l'impresa, insieme!' è un progetto nato per coordinare l'attività di riconversione di numerose imprese associate, specialmente quella mirata alla produzione di dispositivi di protezione (come la mascherina #molamia). I 'tavoli verticali di innovazione post Covid-19' sono stati attivati per stimolare, in ottica di *open innovation*, la ricerca sui tessuti antivirus e antibatterici e idee per accrescere la sicurezza negli uffici e nelle fabbriche.

L'Associazione ha partecipato in prima linea anche in **attività di coinvolgimento del territorio** elargendo sponsorizzazioni e collaborando per finalità filantropiche. Con il progetto 'Abitare la cura', promosso unitamente a L'Eco di Bergamo e Caritas Diocesana, sono stati raccolti oltre 3,5 milioni di Euro al fine di adeguare luoghi di accoglienza per i positivi in quarantena. Unitamente ad altre associazioni, sono stati donati 24 monitor da terapia intensiva all'ASST Papa Giovanni XXIII e si è dato sostegno a famiglie in difficoltà tramite l'iniziativa 'Rotary Food Box'.

Ed infine, ha promosso il percorso di ascolto 'Confindustria Bergamo post Covid', da cui nasce questo volume, in collaborazione con Fondazione Politecnico di Milano, con l'intenzione di entrare ancora più in profondità nella relazione con le imprese e gli imprenditori, di comprendere a fondo le difficoltà vissute andando oltre un'analisi puramente econometrica, e di immaginare insieme iniziative, azioni e servizi che l'Associazione potrebbe sviluppare a supporto della ripresa post Covid.

3.

DAL GLOBALE AL LOCALE: L'IMPATTO DELL'EMERGENZA COVID

3. DAL GLOBALE AL LOCALE: L'IMPATTO DELL'EMERGENZA COVID

Come ormai abbiamo avuto modo di osservare da esperienza diretta, dal momento della sua insorgenza la pandemia ha portato alla luce e accelerato diversi fenomeni che hanno impattato sul panorama imprenditoriale globale e che inevitabilmente hanno avuto effetto anche sul contesto locale.

In preparazione al percorso di ascolto con gli imprenditori del territorio, e per permettere una migliore lettura e comprensione dei suoi risultati è stata condotta preliminarmente una *ricerca desk*[2] mirata all'**esplorazione degli effetti della pandemia sul contesto industriale europeo, nazionale e locale**. La *ricerca desk* è stata svolta attraverso l'analisi di studi econometrici, indagini di settore, articoli e report online che da marzo 2020 ad oggi hanno documentato le conseguenze di questo evento epocale sul contesto imprenditoriale.

Tale analisi ha permesso di individuare le tematiche più significative da portare ai tavoli di discussione con gli imprenditori durante il percorso di ascolto, ma anche di contestualizzare quanto si è verificato sul territorio rispetto ad un movimento globale di trasformazione che sta cambiando radicalmente il settore industriale, e non solo.

[6] La *desk research*, o *ricerca secondaria*, consiste nella raccolta e nell'analisi di studi ed indagini condotte in precedenza da soggetti esterni alla propria organizzazione e/o dalla stessa. Si tratta prevalentemente di una ricerca svolta su piattaforme online (come, ad esempio, Google Scholar) e prevede l'analisi di articoli scientifici, report, white paper, ecc (Stickdorn et al., 2018).

La pandemia ha portato alla luce e accelerato diversi fenomeni che hanno impattato sul panorama imprenditoriale globale e che inevitabilmente hanno avuto effetto anche sul contesto locale.

Il post Covid sarà diverso dal pre Covid per come si procederà ad affrontare le problematiche, rimanere sul mercato, ecc. Ci aspetta un futuro abbastanza difficile in cui dovremo prendere decisioni e imparare a fare cose diverse rispetto a quello che abbiamo fatto finora.

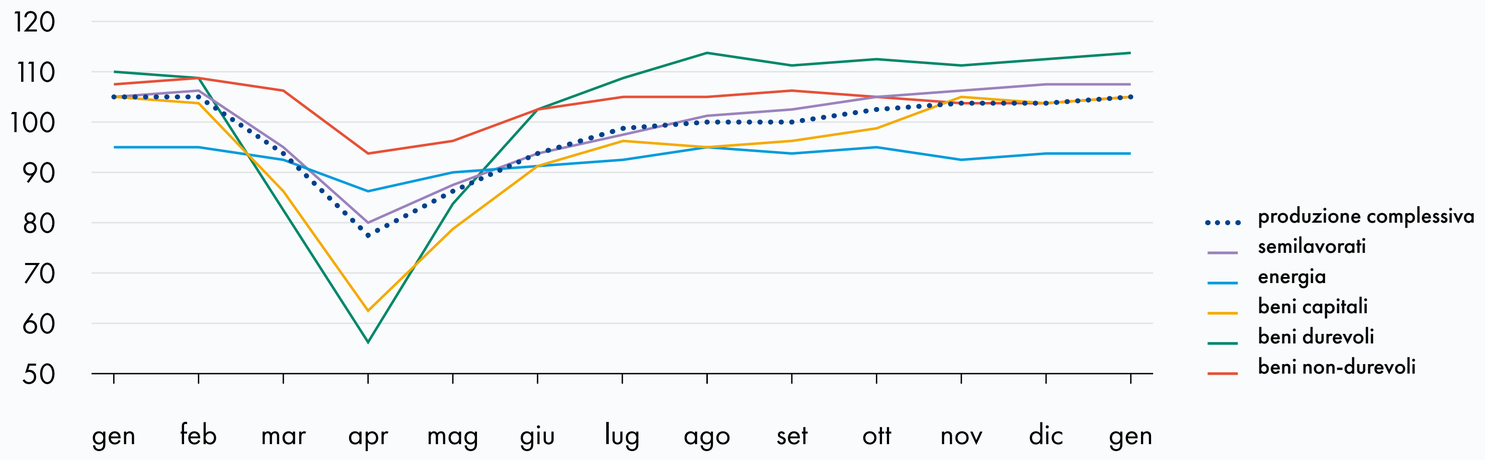
3.1 Impatto della pandemia sull'industria europea e italiana

La diffusione della pandemia di Covid-19 e le misure restrittive adottate dai paesi dell'Unione europea per contenere l'emergenza sanitaria hanno profondamente influito sulla produzione industriale europea, assoggettandola all'andamento epidemiologico.
Tra il ventaglio di misure impiegate dai governi europei, tra cui il divieto di assembramento, la chiusura del *retail*, delle scuole e delle strutture ricettive e il blocco degli spostamenti, alcuni stati, tra cui l'Italia, hanno dovuto attuare ulteriori restrizioni, quali il blocco della produzione di settori ritenuti *'non-essenziali'*[7] che hanno generato un impatto più significativo sul tessuto imprenditoriale locale (Eurostat, 2021).

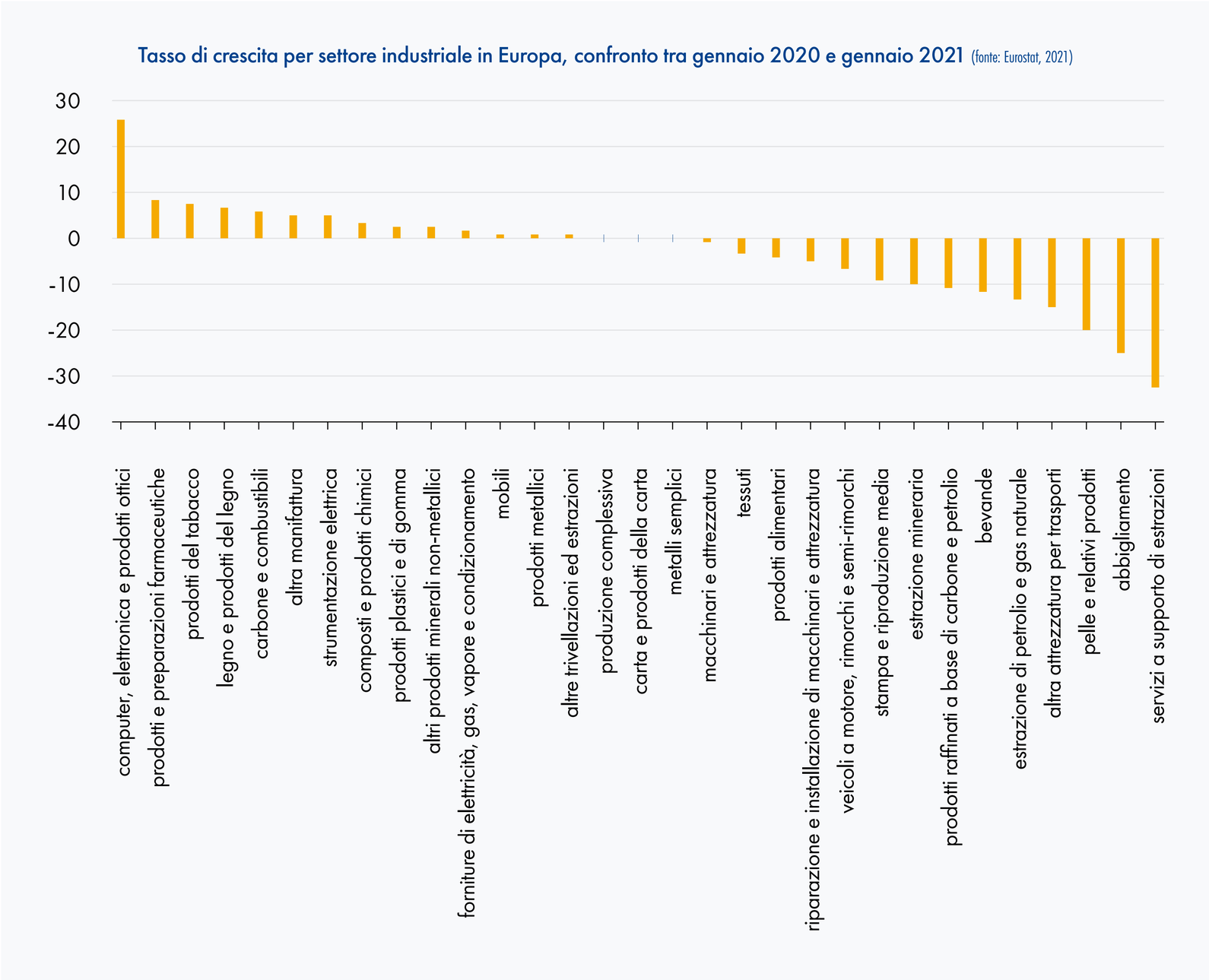
Andando a guardare i settori industriali più colpiti tra gennaio 2020 e gennaio 2021, oltre ai servizi connessi all'industria mineraria, **l'abbigliamento risulta essere il settore maggiormente colpito dalla crisi**, registrando un calo della produzione del 24.4%, seguito da quello della pelle e affini. Diametralmente opposta è invece **la tendenza mostrata dall'industria dell'elettronica** (*ibidem*). Un dato positivo, se consideriamo la scarsa maturità digitale dell'industria europea ancora troppo arretrata se confrontata con quella cinese e americana (Boston Consulting Group, 2020).

Tra febbraio ed aprile 2020, l'Italia ha subito una perdita del 42.2% in termini di produzione industriale, rientrando fra i paesi europei maggiormente colpiti dalla crisi sanitaria (Eurostat, 2021).

Andamento della produzione industriale in Europa, da gennaio 2020 a gennaio 2021 (fonte: Eurostat, 2021)



[7] La misura ha riguardato, ad esempio, la fabbricazione di articoli di abbigliamento, di macchine per l'industria alimentare, di articoli in gomma, di vetro cavo, di prodotti cartotecnici così come il blocco della costruzione di opere idrauliche e lo stop alla riparazione e/o manutenzione di locomotive e/o materiale rotabile ferro-tranviario.



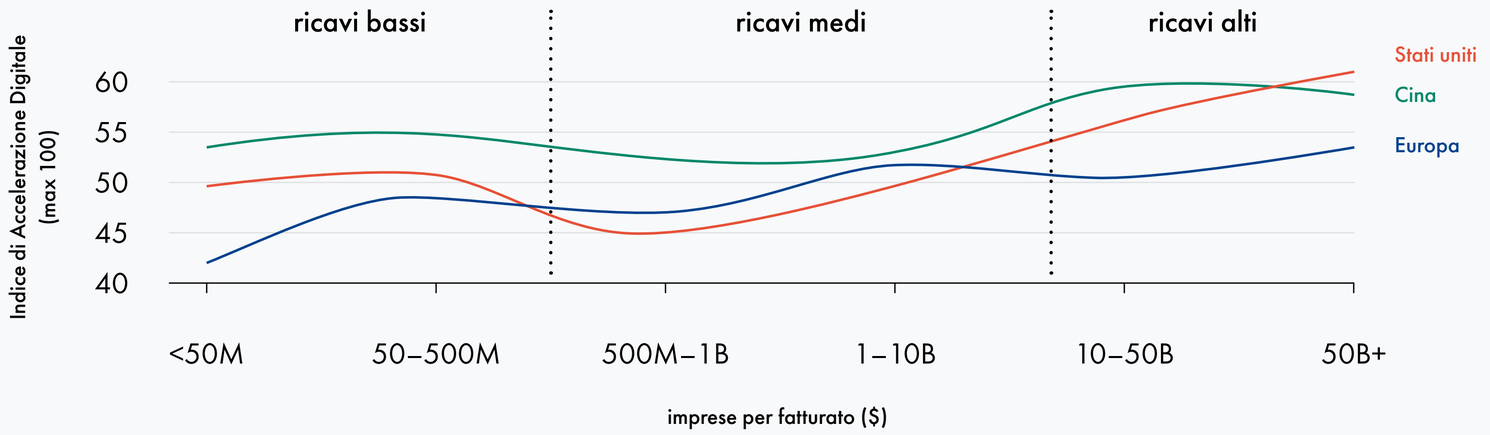
Un'indagine di Confindustria condotta nel mese di aprile 2020 ha evidenziato in particolare la **sofferenza del settore legato ai servizi di ospitalità e ristorazione**, che a marzo 2020 ha registrato un calo dell'80% del fatturato. Seguito dall'istruzione (-61,9%) e dalle attività artistiche e sportive, di intrattenimento e divertimento (-58%).

Focalizzando l'attenzione sull'andamento della produzione nel settore manifatturiero, le tendenze rilevate risultano in linea con quelle europee: nel marzo 2020 **la confezione di abbigliamento e pellame ha registrato un calo del fatturato del 50%**, seguita dalla fabbricazione di articoli in pelle (-40,6%) e dai prodotti in legno (-39,8%).
Un ulteriore ambito ad essere stato duramente esposto alle conseguenze negative della crisi è stato sicuramente quello del tessile, settore che già nel 2019 aveva manifestato segnali di instabilità, in particolare nel primo trimestre nel 2019, tenuti tuttavia sotto controllo grazie al supporto dell'*export* (Casadei, 2019), che sempre nel marzo del 2020 ha registrato una diminuzione dei ricavi del 36% (Confindustria, 2020a).

Come ben evidenziato da un'indagine ISTAT del 2021, tale disomogeneità **all'interno del settore industriale** si applica anche alle capacità di risposta attuate dalle varie imprese, che lo studio classifica in 5 profili:

- *Statiche in crisi* > aziende che hanno subito danni ingenti causati dalla pandemia e che non sono state in grado di attuare strategie di risposta efficaci;
- *Statiche resilienti* > aziende che non hanno subito conseguenze particolarmente negative e non hanno quindi dovuto implementare alcuna strategia di reazione;
- *Proattive in sofferenza* > imprese che hanno saputo

Valutazione della maturità digitale delle imprese per fatturato (fonte: BCG Digital Acceleration Index Survey, 2020)



Tasso di crescita della produzione industriale per nazione (fonte: Eurostat, 2021)

Nazione	apr 2020 / feb 2020	gen 2021 / apr 2020	gen 2021 / dic 2020
UE	-26.8	36.4	0.7
Area euro	-27.5	37.4	0.8
Belgio	-16.0	22.1	3.1
Bulgaria	-15.4	13.7	0.8
Repubblica Ceca	-32.7		
Danimarca	-5.8	6.2	1.4
Germania	-28.5	34.7	-0.4
Estonia	-17.3	11.3	-1.5
Irlanda	5.2	26.0	0.1
Grecia	-7.8	16.0	3.4
Spagna	-32.4	45.1	-0.7
Francia	-34.6	50.4	3.4
Croazia	-9.3	11.8	1.5
Italia	-42.2	69.8	1.0
Cipro	-38.1		
Lettonia	-9.4	11.5	-1.5
Lituania	-7.9	13.6	2.2
Lussemburgo	-29.9	39.1	3.8
Ungheria	-38.0	57.1	0.2
Malta	-12.6	7.2	0.5
Paesi Bassi	-7.7	6.8	1.3
Austria	-21.8		
Polonia	-26.6	42.0	1.6
Portogallo	-27.8	33.2	-1.3
Romania	-36.8	54.7	0.0
Slovenia	-25.2	31.1	1.6
Slovacchia	-42.0	72.6	0.7
Finlandia	-0.6	0.5	1.0
Svezia	-16.1	19.3	-0.3
Norvegia	0.6	1.8	1.1
Svizzera	-6.6		
Montenegro	-33.5		
Macedonia del Nord	-34.1	36.8	-5.5
Serbia	-19.5	29.5	1.7
Turchia	-34.6		
Bosnia ed Erzegovina	-12.4	15.8	0.5

Tra febbraio ed aprile 2020 l'Italia ha subito una perdita del 42.2% in termini di produzione industriale, rientrando fra i paesi europei maggiormente colpiti dalla crisi sanitaria.

Effetti negativi causati dal Covid-19 per settore industriale (fonte: Confindustria, 2021)

Settore	Riduzione del fatturato	Riduzione in ore lavorate	Danni per mancata partecipazione a fiere ed eventi	Numero osservazioni
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-20,0%	-30,0%	0,0%	1
Estrazioni di minerali da cave e miniere	-47,0%	-42,8%	-12, 1%	43
Attività manifatturiere	-29,4%	-30,6%	-10,7%	2561
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	-15,7%	-26,9%	-3,7%	35
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	-26,5%	-26,7%	-6,7%	43
Costruzioni	-43,2%	-46,6%	-3,6%	261
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli	-33,9%	-33,2%	-12, 1%	294
Trasporto e magazzinaggio	-39,2%	-38,9%	-8,7%	142
Attività di servizi di alloggio e di ristorazione	-80,8%	-63,2%	-28,2%	60
Servizi di informazione e comunicazione	-27,4%	-21,8%	-10,9%	232
Attività finanziarie e assicurative	-18,9%	-21,7%	-2,8%	18
Attività immobiliari	-29, 1%	-28,2%	0,0%	11
Attività professionali, scientifiche e tecniche	-31,1 %	-28,9%	-9,4%	294
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	-53,3%	-48,0%	-21,0%	84
Istruzione	-61,9%	-41,9%	-27,5%	16
Sanità e assistenza sociale	-43,3%	-35,8%	-4,2%	24
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	-58,0%	-63,0%	-21,0%	10
Altre attività di servizi	-48,4%	-46,0%	-17,2%	25
TOTALE	-32,6%	-32,5%	-10,6%	4154

Calo percentuale di fatturato e ore lavorative registrato nel mese di marzo 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente imputabile al Covid e alla conseguente cancellazione a fiere/eventi.

mettere in atto meccanismi di ripresa pur avendo accusato intensamente gli effetti della pandemia;

- *Proattive in espansione* > unità che non hanno modificato il proprio percorso di sviluppo e che hanno risentito lievemente della crisi;
- *Proattive avanzate* > aziende che nel 2020 hanno registrato un incremento di investimenti rispetto al 2019.

Secondo la ricerca, il profilo che accoglie il maggior numero di imprese risulta essere quello delle *statiche resilienti*, contraddistinto da tutte quelle aziende che non sono state particolarmente impattate dalla crisi e che conseguentemente non hanno dovuto implementare soluzioni strategiche ed innovative per resistere alla pandemia. Inoltre, risulta che **l'emergenza sanitaria abbia impattato maggiormente le piccole imprese**, avendo meno risorse per implementare strategie di risposta efficaci.

Infatti, come evidenziato nella figura a pg.19, **sono soprattutto le aziende proattive avanzate ad aver adottato strategie virtuose in risposta alla crisi**: a partire dalla modifica dei canali di vendita, seguita dalla diversificazione dell'offerta (con conseguente introduzione di nuovi prodotti/processi), dalla riorganizzazione dei processi e dalla transizione al digitale.

Ma se questi erano i dati raccolti durante i mesi più difficili della pandemia, diversa è stata la situazione nel primo trimestre del 2021. Un'indagine rapida del Centro Studi Confindustria relativa a marzo 2021 ha evidenziato **un'incoraggiante ripresa dell'industria italiana**: a febbraio 2021 è stata infatti rilevata una crescita industriale dello 0,7% rispetto a gennaio dello stesso anno, che già aveva visto un aumento della produzione dell'1,3% rispetto a dicembre 2020.

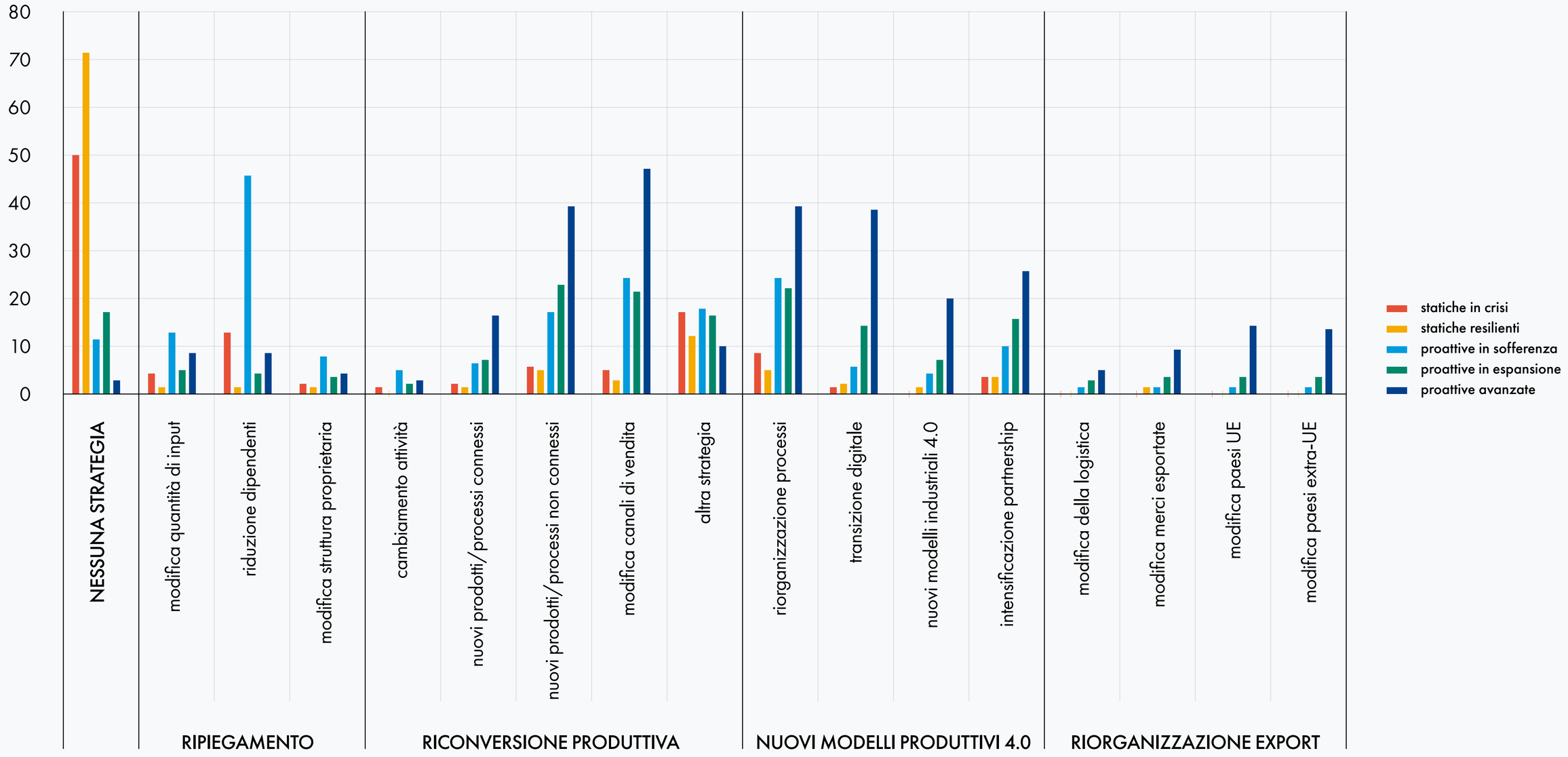
Indicatori strutturali per profilo di impresa (fonte: elaborazione su dati ISTAT, 2021)

	Imprese	Addetti	Valore aggiunto	Addetti	Produttività del lavoro *	Costo del lavoro *	Scolarizzazione forza lavoro	Propensione all'esportazione
Statiche in crisi	291.805	1.884.826	62.603	6,5	33.214	27.194	11,5	3,4
Statiche resilienti	362.052	2.988.898	145.984	8,3	48.842	34.958	12,0	6,7
Proattive in sofferenza	109.437	1.225.686	51.903	11,2	42.346	31.486	12,3	10,5
Proattive in espansione	197.683	3.819.159	291.126	19,3	76.228	42.388	12,8	13,6
Proattive avanzate	58.809	2.510.837	183.236	42,7	72.978	42.371	13,3	19, 1
TOTALE	1.019.786	12.429.406	734.852	12,2	59.122	37.840	12,1	12,8
	valori assoluti	valori assoluti	milioni di euro	valori medi	valori medi in euro	valori medi in euro	anni medi	valori percentuali

* La produttività del lavoro è definita come valore aggiunto per addetto; in maniera analoga, il costo del lavoro è definito come costo del lavoro per dipendente Fonte: elaborazione su dati Istat (Archivio Statistico delle Imprese Attive Asia, Frame-SBS, Registro tematico del lavoro)

"La dimensione dell'azienda è un fattore determinante: le aziende più grandi tendono maggiormente verso il cambiamento.
Da un punto di vista di sistema occorre lavorare su tutto l'insieme azienda-fornitori per evitare il divario tra grandi e piccole aziende. Dobbiamo lavorare insieme ai nostri fornitori per trasferire un maggiore stimolo verso il cambiamento.

Risposte alla crisi per profilo di impresa (fonte: elaborazione su dati ISTAT, 2021)



In generale, possiamo affermare che la crisi sanitaria ha investito le imprese italiane sottoponendole a sfide inattese e cogliendole spesso impreparate su più fronti.

Molte aziende hanno dichiarato di aver riscontrato una perdita di immagine, un arresto della produzione e degli investimenti, una difficoltà nella gestione del personale così come conseguenze negative relative alla logistica, che hanno inevitabilmente ostacolato il reperimento di materie prime e semilavorati. **Non meno rilevanti sono state le reazioni personali scatenate dalla crisi come la paura e l'incertezza del futuro**, accompagnate da momenti di forte tensione e stress, segnali allarmanti che generano preoccupazioni su un potenziale arresto di nuove progettualità imprenditoriali (Confindustria, 2020b).

Il protrarsi della pandemia ha quindi inevitabilmente provocato ulteriori difficoltà per le imprese: dalla necessità di ricevere maggiore sostegno da parte del governo e delle istituzioni, soprattutto in materia di liquidità e di ammortizzatori sociali, all'esigenza di elaborare strategie per incentivare la domanda e ripristinare le relazioni con l'estero (Confindustria, 2020c), quali azioni indispensabili per garantire la sopravvivenza dell'azienda. Nel prossimo paragrafo approfondiamo ulteriormente questi aspetti, focalizzando l'attenzione sul territorio di nostro interesse: la provincia di Bergamo.

Molte aziende hanno dichiarato di aver riscontrato una perdita di immagine, un arresto della produzione e degli investimenti, una difficoltà nella gestione del personale così come conseguenze negative relative alla logistica.

Principali sfide dell'emergenza Covid segnalate dagli imprenditori (fonte: Confindustria, 2020b)

1. Calo della domanda	Drastico calo dei consumi. Difficoltà nella vendita del 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 (ritardo 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 Extra-UE. 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 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.

[8] I dati riportati sono frutto di indagini sulle imprese associate ed elaborazioni interne effettuate da Confindustria Bergamo nel periodo di marzo-luglio 2020.

[9] Dati estratti a Marzo 2021 da ISTAT, Banca dati Coeweb - Statistiche del commercio estero.

[10] Dati estratti a Maggio 2021 da Prometeia, Banca Dati Scenari per le Economie Locali.

[11] Dati estratti a Maggio 2021 da Oxford Economics, European cities Database.

[12] I dati riportati sono frutto di elaborazioni interne effettuate da Confindustria Bergamo.

3.2 Bergamo: un territorio messo a dura prova

Autore:
Massimo Longhi
Responsabile Centro Studi Confindustria Bergamo

All'arrivo della pandemia, la manifattura era in recessione. Dopo un 2019 negativo (-1%) (Camera di Commercio, 2020), il 2020 si è aperto con un inceppamento: il blocco degli approvvigionamenti da Wuhan. I clienti europei e americani hanno cominciato a temere che le imprese bergamasche non fossero in grado di assicurare puntualmente le forniture necessarie per le rispettive catene del valore, particolarmente nell'*automotive*. **Con il dilagare dell'epidemia si sono diffuse le assenze per malattia pregiudicando, in molti casi, la continuità operativa.** A ciò si è sommato lo '*smart working* di emergenza' collegato alla chiusura prudenziale di reparti o di intere aziende. Il fenomeno ha raggiunto il picco massimo alla metà di marzo: un assenteismo medio (ferie, malattia, quarantena, CIG) del 39% - con punte anche del 50-60% - e un 19% di lavoratori impiegati da remoto[8]. La difficoltà principale è diventata garantire le adeguate misure di prevenzione e protezione.

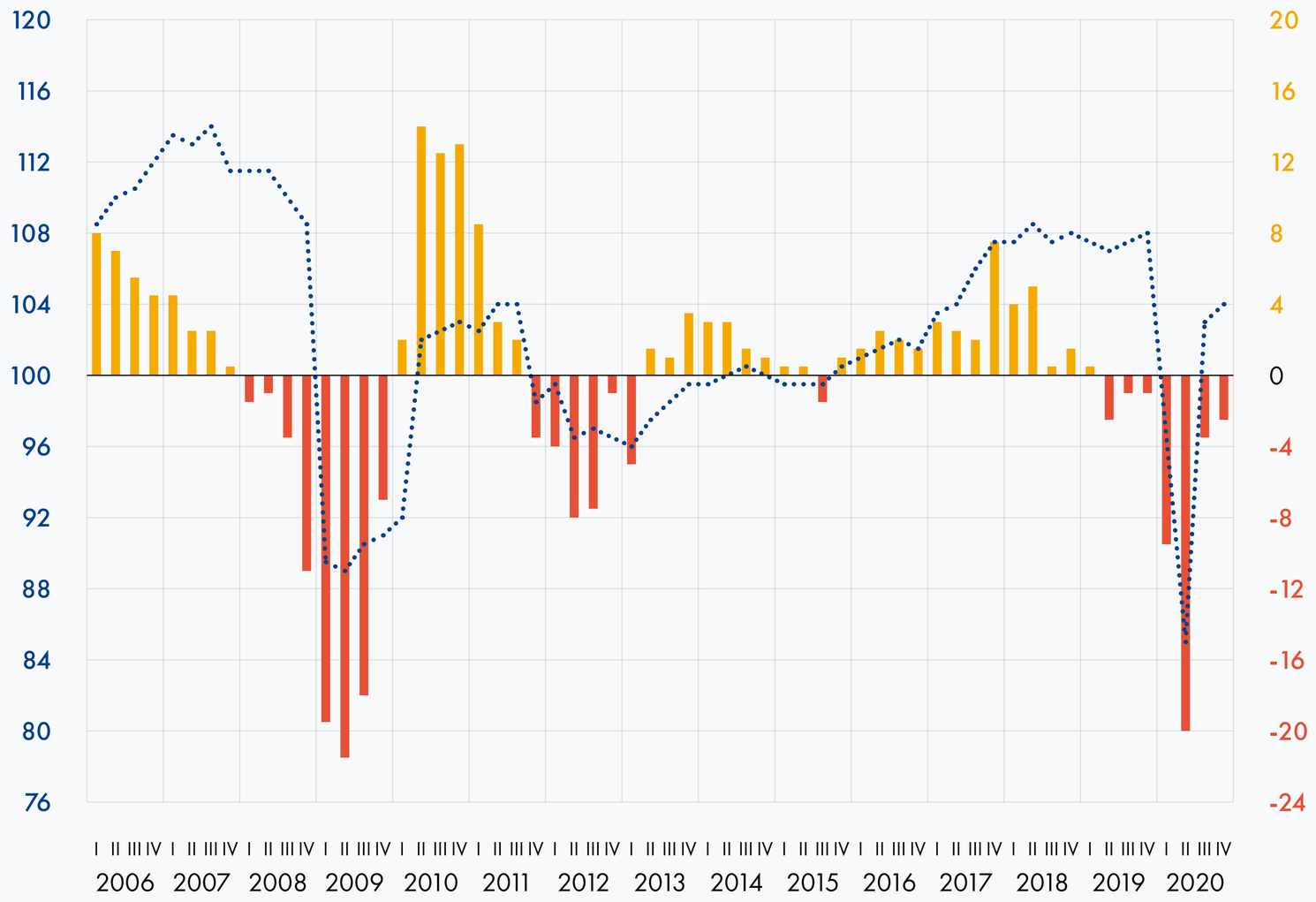
Ancora prima che si decretasse il blocco delle attività, il 23% delle aziende associate era chiuso, l'11% stava per farlo, e il 35% funzionava a regime ridotto. Le stime di quei giorni convulsi concludono che, su 80.000 dipendenti inquadrati, 23.000 non lavoravano perché l'azienda era ferma, 13.000 erano assenti, 22.000 lavoravano da remoto, e solo 22.000 erano presenti fisicamente.

A prescindere dall'effettiva capacità di funzionare, il 70% circa delle aziende associate è stata legittimata a farlo in quanto collegata alle filiere 'essenziali': un riconoscimento che a Bergamo ha riguardato complessivamente circa 12.000 società di capitale per 180.000 dipendenti (rispettivamente, il 33% e il 54% del totale).

Una volta chiarite le regole per operare, ai tanti problemi si sono aggiunte, sia le difficoltà di approvvigionamento, poiché la rete dei fornitori locali e internazionali si è spezzata, sia le tensioni sulla liquidità: il 60% delle aziende ha ricevuto richieste di dilazione degli incassi per un valore superiore al 50% del fatturato. Il fatturato, in effetti, è precipitato, insieme con le ore lavorate (a marzo -36% e -38%, ad aprile -49% e -48%, a maggio -28% e -26%).

Lo scenario rimane condizionato da incertezza: non solo per le esogene di carattere sanitario o legate al commercio internazionale, ma anche per l'efficacia delle politiche espansive su digitalizzazione, transizione ecologica, sviluppo degli investimenti.

Bergamo, produzione industriale: livelli e variazioni tendenziali (fonte: Studi Confindustria Bergamo su dati UnionCamere Lombardia, febbraio 2021)



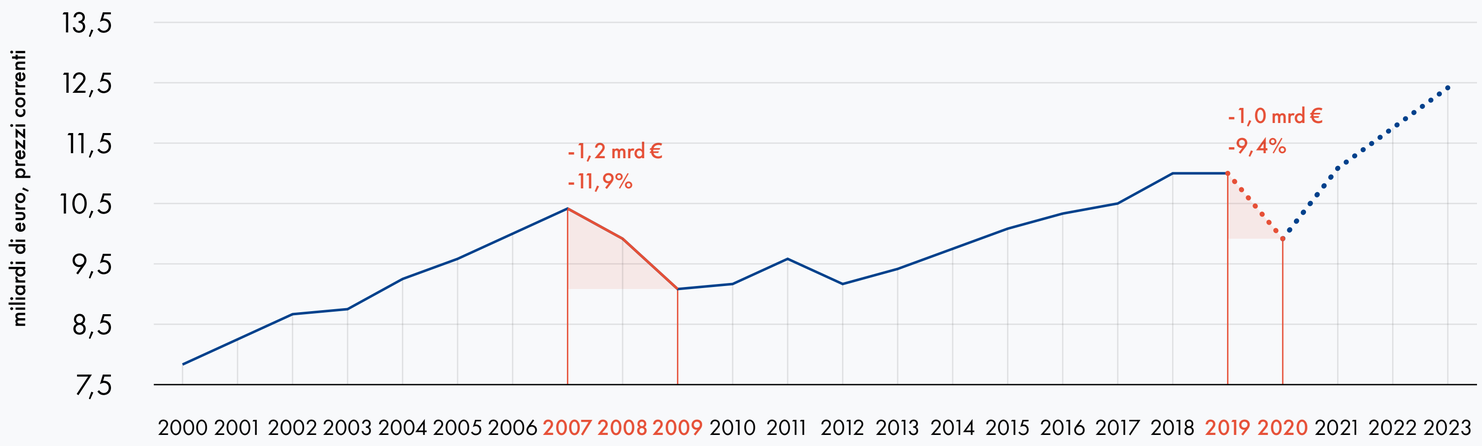
È solo con la fine di maggio che i dati si sono normalizzati, in parallelo con la situazione sanitaria. Le aziende a questo punto sono state tutte riaperte, e sono tornate a pieno regime con il passare delle settimane. L'assenteismo, per lo più legato alla Cassa Integrazione, si è ridotto al 10%, lo *smart working* è sceso al 14% e dunque il 76% della forza lavoro era presente in azienda (l'86% alla fine di giugno). A questo punto, le criticità sono mutate un'altra volta: non si parlava più di liquidità, ma di ridimensionamento, fino al 70%, del portafoglio ordini, e ovviamente di difficoltà di contatti e di trattativa commerciale. I principali paesi partner erano a loro volta in *lockdown*, e gli spostamenti inibiti.

La seconda parte dell'anno è stata in deciso rimbalzo, e **la gravità della caduta parzialmente compensata dalla velocità del recupero**. Il valore annuo della produzione industriale (-9,2%) è risultato dal compromesso fra i primi due trimestri in caduta (-10,1% e -20,1%), e la risalita degli ultimi due (-3,4% e -2,5%). Già nell'anno si è manifestato un andamento a V che posizionava l'indice sintetico a 104,3 – non lontano da dove si trovava alla fine del 2019 (Camera di Commercio di Bergamo, 2021).

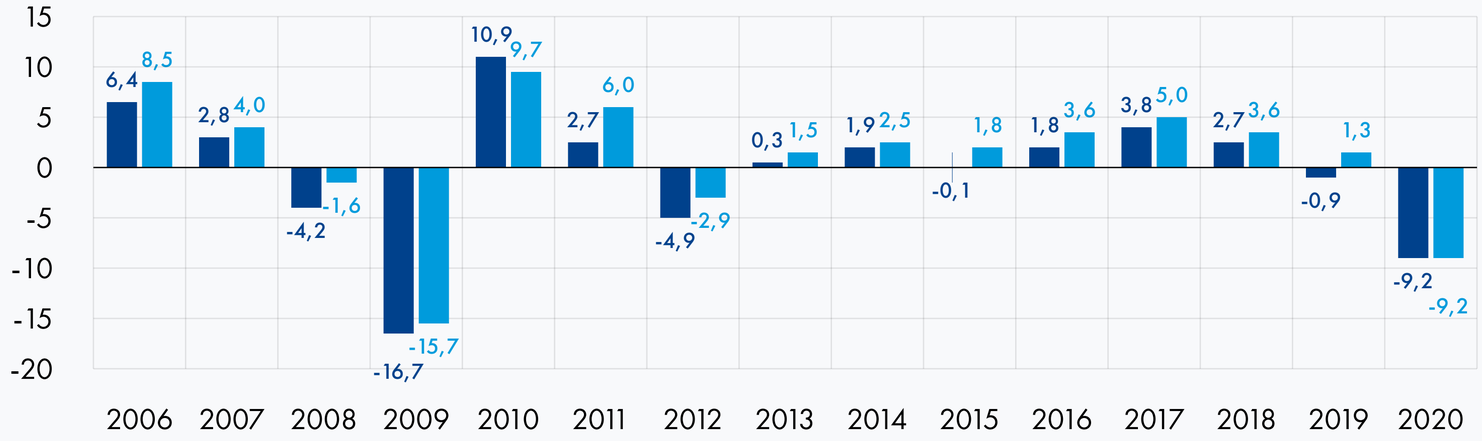
Il consuntivo 2020 è stato pesante: l'export si è contratto di 2 miliardi di euro (-11,8%)[9] e il valore aggiunto industriale di 1 miliardo (-11,4%)[10]. Tenendo conto delle perdite nel terziario (1,4 miliardi di Euro), complessivamente il PIL a Bergamo nel 2020 è retrocesso di oltre 3 miliardi di Euro (-8,4%)[11].

Il confronto con il biennio 2008-2009, tuttavia, rassicura. In quell'occasione, la caduta fu assai più intensa e persistente: una U larga e piatta, trasformatasi in una W con la seconda discesa del 2012. Oggi il disegno è differente, tutte le variabili

Bergamo, valore aggiunto dell'industria: serie storica e previsioni (fonte: Studi Confindustria Bergamo su dati ISTAT, Prometeia SEL, aprile 2021



Bergamo, produzione e fatturato dell'industria: variazioni annue (fonte: Studi Confindustria Bergamo su dati Unioncamere Lombardia, febbraio 2021)



sono in ripresa sostenuta. La produzione industriale ha ereditato dal 2020 un trascinamento statistico del 7,2%[12]. L'export dovrebbe raggiungere i valori pre-crisi forse già con il 2021: un vero e proprio rimbalzo, che premia un tessuto economico orientato all'internazionalizzazione.

Certamente l'industria è più reattiva dei servizi, destinati a subire maggiormente gli effetti della pandemia. **Lo scenario rimane però condizionato da incertezza**: non solo per le esogene di carattere sanitario o legate al commercio internazionale, ma anche per l'efficacia delle politiche espansive su digitalizzazione, transizione ecologica, sviluppo degli investimenti.

Un tema specifico è la tenuta asimmetrica dei settori, alcuni dei quali, ad esempio l'abbigliamento, sono molto più esposti alla crisi. Insieme ai settori, anche i territori possono fare la differenza e garantire condizioni di competitività complementari rispetto a quelle micro o macro-economiche. **E' negli ecosistemi locali che le imprese possono accedere più facilmente ai *driver* della resilienza e della crescita**: ovvero ai fattori della conoscenza, a risorse umane disponibili e preparate, a connessioni e integrazione logistica, a filiere corte robuste che garantiscono rapporti di fiducia e strutture flessibili per agganciare le catene globali del valore.

Ed è proprio su questi ed altri aspetti che gli imprenditori coinvolti nel percorso di ascolto 'Confindustria Bergamo post Covid' sono stati chiamati ad esprimere il proprio punto di vista, a partire dalle esperienze vissute in prima persona.

3.3 Tendenze e trasformazioni del periodo Covid

Dalla lettura dei dati raccolti e delle indagini effettuate fino ad oggi è possibile riconoscere alcune tematiche principali attorno alle quali si sono concentrati i maggiori cambiamenti e i maggiori effetti con cui le imprese hanno dovuto fare i conti, e che probabilmente segneranno anche il primo periodo post Covid.

Attorno a queste tematiche gli imprenditori bergamaschi che hanno aderito al percorso di ascolto sono stati chiamati a riflettere, stimolando un'analisi profonda degli effetti della pandemia sulla propria realtà e permettendo **un confronto sulle esperienze vissute e le strategie attivate utile a comprendere più nel dettaglio la connotazione che tali tematiche hanno assunto sul territorio**.

UN NUOVO MERCATO PER NUOVE ESIGENZE

Le nuove esigenze generate dalla pandemia, a livello umano come a livello di business, hanno innescato nuovi flussi di domanda dal mercato, che per essere intercettati richiedono sia una trasformazione dell'offerta che nuove modalità di relazione tra azienda e cliente. Questo implica da parte dell'impresa **la definizione di strategie per riconvertire o ampliare la propria offerta, in modo da rispondere attivamente ai nuovi bisogni del mercato**, insieme alla predisposizione di strumenti e processi di monitoraggio dei bisogni e delle performance che permettano di prevedere e adattarsi velocemente ai repentini cambiamenti della domanda.

TRANSIZIONE AL LAVORO AGILE

L'improvvisa e massiva transizione al **lavoro agile ha ridisegnato le modalità e i rapporti di lavoro all'interno dell'azienda**, chiedendo ai dipendenti di adattarsi repentinamente al nuovo approccio. Infatti, se da un lato l'azienda deve individuare la modalità migliore per gestire il personale in *smart working*, tra dotazione tecnologica e organizzazione efficiente, **i dipendenti e i collaboratori devono attivare nuove capacità per garantire performance analoghe o migliori rispetto al passato**. Allo stesso modo, va trovato un nuovo equilibrio tra esigenze personali e aziendali, affinché si mantenga un clima di fiducia e collaborazione.

LA NUOVA IDENTITÀ DEGLI SPAZI DI LAVORO

Con l'introduzione dello *smart working*, gli uffici e le sedi aziendali vanno incontro ad un mutamento della propria identità. In alcuni casi si scoprono sovradimensionati e superflui, in altri devono essere riconfigurati nel rispetto delle norme di sicurezza e per assecondare le nuove modalità lavorative. L'azienda deve pertanto **ripensare i propri spazi di lavoro cercando di non inficiare le performance e il benessere dei collaboratori**, e valutare se i cambiamenti apportati in forma transitoria potrebbero dare vita ad una riconfigurazione permanente, che definisce il ritorno in sede e ne determina le caratteristiche.

LA DISCONTINUITÀ DELLA SUPPLY CHAIN

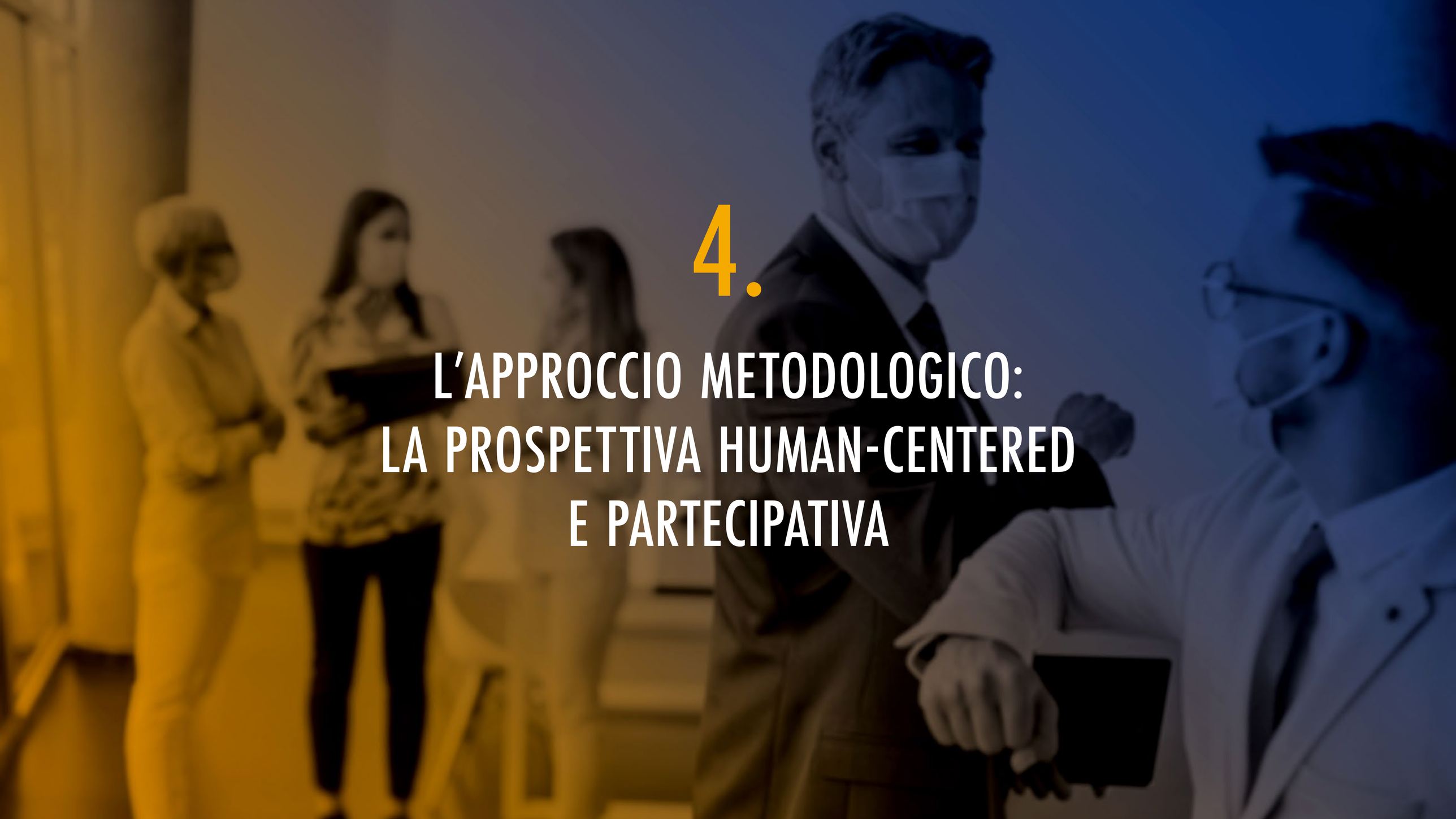
Il blocco della produzione di alcuni settori, le limitazioni sul trasporto merci, il distanziamento sociale, insieme all'evoluzione della domanda ed un *e-commerce* in forte espansione hanno imposto alle aziende nuove logiche di relazione con la filiera. Anche in questo caso, **i canali digitali acquisiscono un ruolo sempre più rilevante nei processi di comunicazione interni alla *supply chain***, per cui l'azienda deve rivedere i propri canali e strumenti al fine di mantenere o instaurare una relazione quanto più efficace e flessibile alla luce delle trasformazioni approntate da ogni azienda.

NUOVE SKILL PER LA DIGITALIZZAZIONE

Oltre alla massiva transizione allo *smart working*, l'accelerazione nel processo di digitalizzazione è uno degli aspetti che hanno maggiormente influito sulle aziende, che si sono trovate a dover fare **investimenti significativi in nuove tecnologie per garantire produttività e performance**. Questa accelerata transizione al digitale, implica che le imprese debbano **dotarsi anche di un nuovo *mindset* e di nuove competenze al fine di saper maneggiare tali tecnologie**, tutelare la produttività aziendale e contrastare la frustrazione e l'incertezza dei propri dipendenti.

LA RIVOLUZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO

Le nuove normative e la ridefinizione delle modalità e degli strumenti lavorativi richiedono all'impresa di **ridisegnare almeno in parte i propri processi di lavoro, a livello organizzativo, gestionale e/o produttivo**. Il management aziendale e le risorse umane si vedono fortemente impegnati nella definizione di nuovi modelli organizzativi che possano garantire un'efficace ripartenza dell'azienda, e che contemplino un grado di adattabilità mai sperimentato in precedenza. Questo include anche una **ridefinizione nella composizione della forza lavoro**.



4.

L'APPROCCIO METODOLOGICO: LA PROSPETTIVA HUMAN-CENTERED E PARTECIPATIVA

4. L'APPROCCIO METODOLOGICO: LA PROSPETTIVA HUMAN-CENTERED E PARTECIPATIVA

La metodologia utilizzata nella creazione e realizzazione del percorso di ascolto rivolto agli imprenditori bergamaschi è fondata sui **princìpi alla base dell'approccio del *service design***[13]. Esso valorizza l'importanza del coinvolgimento degli utenti e di tutti gli attori portatori di interesse di un determinato contesto attraverso le varie fasi del processo progettuale, riconoscendo loro un ruolo centrale non solo ai fini di una migliore analisi e comprensione del contesto stesso oggetto di ricerca e progettazione, ma anche della definizione di scenari, strategie e soluzioni che rispondano ad effettivi bisogni e esigenze (Wetter-Edman, 2014). Questo tipo di approccio viene definito *human-centered* ed è reso possibile da un insieme di metodi, strumenti e competenze specifiche che consentono di **indagare e comprendere le esperienze, le percezioni, le abitudini e i comportamenti delle persone (e delle comunità o delle organizzazioni) così come le loro aspirazioni e i loro valori** (Meroni e Sangiorgi, 2011). In questo senso, la fase di ricerca ed esplorazione che caratterizza il processo progettuale diviene un elemento chiave per generare soluzioni incentrate sui bisogni e sugli interessi dei destinatari del progetto (Foglieni et al., 2018). Nel nostro caso, tale approccio *human-centred* è stato applicato agli imprenditori del contesto industriale bergamasco proprio per esplorare percezioni ed esperienze vissute durante la pandemia e comprenderne bisogni e aspettative utili ad immaginare scenari futuri, in cui attivare nuove progettualità e strategie, a livello individuale o collettivo, con il supporto di Confindustria. Nello specifico, il percorso di ascolto ha visto l'utilizzo di tecniche mutuate dall'etnografia e il supporto di strumenti di facilitazione elaborati ad hoc per stimolare la partecipazione e il confronto tra gli imprenditori coinvolti. È solo attraverso l'ascolto diretto degli imprenditori che possiamo infatti riuscire a immaginare quale sia la strada migliore da intraprendere nel post Covid, e individuare soluzioni percorribili che rispondano alla visione collettiva.

È solo attraverso l'ascolto diretto degli imprenditori che possiamo riuscire a immaginare quale sia la strada migliore da intraprendere nel post Covid, e individuare soluzioni percorribili che rispondano alla visione collettiva.

[13] Per *service design* si intende un approccio alla progettazione dei servizi il cui obiettivo è la definizione di soluzioni utili, usabili e desiderabili dal punto di vista dell'utente e efficaci, efficienti e distintive dal punto di vista di chi eroga il servizio. Compito del *service designer* è creare, visualizzare e coreografare soluzioni a problemi che non ancora esistono, individuati attraverso l'osservazione e l'interpretazione di condizioni e comportamenti che vengono trasformati in possibili servizi futuri. Questo processo implica un approccio progettuale allo stesso tempo esplorativo, generativo e valutativo, che si applica tanto alla riprogettazione di servizi esistenti quanto allo sviluppo di nuovi servizi innovativi (Mager, 2008). Una delle metodologie adottate dal service design a questo scopo e il cosiddetto *design thinking*, che utilizza la sensibilità progettuale e creativa e gli strumenti propri del designer per combinare i bisogni dell'utente con ciò che è tecnologicamente fattibile e ciò che una strategia di business sostenibile e attuabile può trasformare in *customer value* e opportunità di mercato. Si basa sul principio secondo cui pensare come un designer può supportare le organizzazioni nel trasformare il modo in cui sviluppano prodotti, servizi, processi e strategie, permettendo anche a chi non ha questo tipo di competenze di utilizzare strumenti creativi nell'affrontare diverse tipologie di sfide (Brown, 2008).

4.1 Un'indagine etnografica con gli imprenditori del territorio

Sulla base dei principi illustrati nel paragrafo precedente, sono state organizzate quattro sessioni dedicate all'ascolto degli imprenditori bergamaschi presso la sede di Confindustria Bergamo al Kilometro Rosso nelle giornate del 13 e 16 ottobre 2020, e del 4 e 10 febbraio 2021, per una durata di 4 ore ciascuna. Ogni sessione ha visto la creazione di 2 o 3 tavoli di discussione supportati da due facilitatori ciascuno, all'interno dei quali sono stati impostati **tre momenti di confronto corrispondenti a tre livelli di analisi**:

1. **Sfide globali ed effetti locali per il settore industriale**
A partire da un documento riportante i sei ambiti di trasformazione, individuati attraverso la *ricerca desk*, ogni partecipante è stato chiamato ad indicare i 3 aspetti che hanno maggiormente impattato sul proprio settore di riferimento e sulla propria azienda, condividendo e motivando le proprie scelte con i facilitatori e gli altri partecipanti al tavolo.

2. **La visione dell'industria bergamasca**
Successivamente, ogni partecipante è stato chiamato a condividere un episodio ritenuto particolarmente emblematico di quanto vissuto dalla propria azienda a causa della pandemia, a cui è seguita una discussione collettiva utile ad analizzare la risposta delle imprese agli stravolgimenti in atto.

3. **Il punto di vista dell'imprenditore**
Infine, l'ascolto si è concentrato sul vissuto e sul punto di vista personale di ogni imprenditore presente, chiamato a condividere le proprie percezioni rispetto alle scelte intraprese, le relazioni con i propri dipendenti e clienti, le responsabilità e le preoccupazioni vissute, e la visione futura per la propria impresa tra sfide ed opportunità emergenti.

Al termine di ognuno dei quattro incontri, i partecipanti hanno infine riflettuto insieme sulle azioni da intraprendere collettivamente, e con il supporto di Confindustria, a favore della ripartenza.

In rappresentanza di tutto il territorio il campione di aziende invitate a partecipare al percorso di ascolto è stato composto da 57 aziende, così suddivise:

- 12 grandi imprese;
- 23 medie imprese;
- 13 piccole imprese.

Relativamente al settore di appartenenza il campione è stato costruito in modo eterogeneo.

Un campione rappresentativo di imprese del territorio

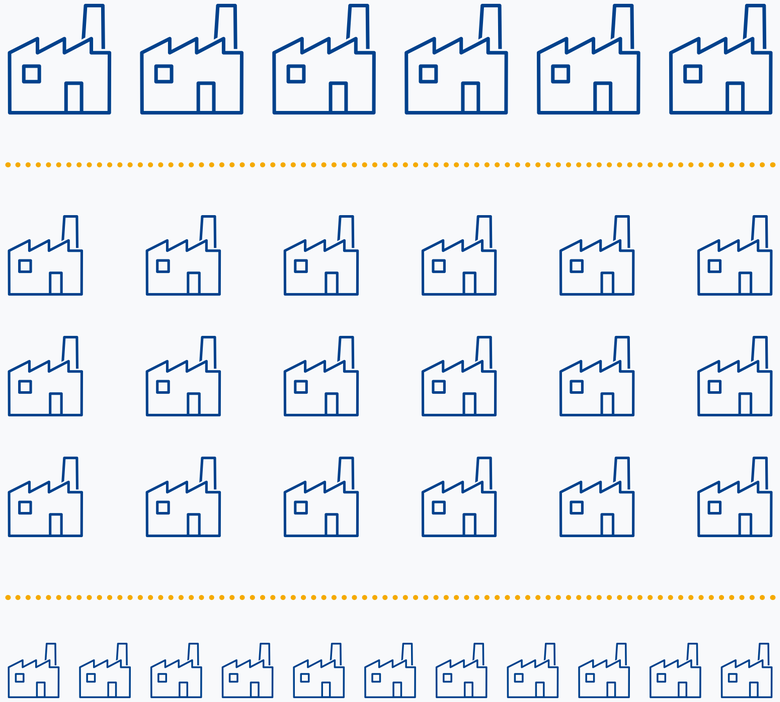
57
imprese
invitate al workshop

35
imprese
partecipanti

6 grandi

18 medie

11 piccole



11
imprese
3/10/2020

11
imprese
16/10/2020

7
imprese
04/02/2021

6
imprese
10/02/2021

5.

ASCOLTARE IL TERRITORIO E GLI IMPRENDITORI: UNA SINTESI DEL PERCORSO E DEI CONTENUTI EMERSI

La discontinuità della *supply chain* causata dai blocchi nelle forniture e dalle conseguenti difficoltà nella gestione degli ordini, in molti casi caratterizzati da un calo repentino, è stata indubbiamente uno degli aspetti più problematici per le imprese, che ha messo in evidenza le criticità delle proprie filiere produttive e distributive, così come l'importanza di costruire un *network* solido di relazioni con fornitori e clienti.

5.1 Sfide globali ed effetti locali

Sebbene il territorio bergamasco abbia vissuto la pandemia con particolare intensità, le imprese bergamasche si sono trovate ad affrontare molte delle sfide con cui tutte le imprese del mondo occidentale hanno dovuto fare i conti. Durante gli incontri con gli imprenditori abbiamo cercato di comprendere quali fossero e di stabilire una gerarchia degli ambiti prioritari per le aziende nel fronteggiare lo scenario post Covid.

La **discontinuità della *supply chain*** causata dai blocchi nelle forniture e dalle conseguenti difficoltà nella gestione degli ordini, in molti casi caratterizzati da un calo repentino, è stata indubbiamente uno degli aspetti più problematici per le imprese, che ha messo in evidenza le criticità delle proprie filiere produttive e distributive, così come l'importanza di costruire un *network* solido di relazioni con fornitori e clienti. L'introduzione di **nuove modalità di relazione e vendita con la filiera e il mercato**, nella maggior parte dei casi attraverso l'utilizzo di canali e strumenti digitali, ha permesso solo in parte di portare avanti i rapporti di lavoro, ovvero quando fornitori e clienti si sono dimostrati dotati di sufficiente cultura e maturità digitale, o perlomeno disposti ad intraprendere i necessari cambiamenti per raggiungerla.

PAROLA AGLI ESPERTI

Per saperne di più:

Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI)
Commissione Europea (2020)

Achieving Digital Maturity
Gerald C. Kane et al. per MIT Sloan Management Review (2017)

Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane
ISTAT (2020a)

Measuring the Digital Transformation. A Roadmap for the Future
OECD (2019)

[14] L'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (DESI) considera cinque dimensioni d'analisi per la valutazione della maturità digitale dei suoi stati membri: connettività, capitale umano, utilizzo dei servizi internet, integrazione delle tecnologie digitali e servizi pubblici digitali.

approfondimento

MATURITÀ DIGITALE: UN GAP DA RECUPERARE AL PIÙ PRESTO

È ormai una consapevolezza diffusa, soprattutto tra i manager, che la digitalizzazione rappresenta uno tra i più importanti step da compiere per favorire il successo aziendale (Kane et al., 2017). Tuttavia, l'Italia sembra non aver ancora colto appieno il potenziale offerto dal digitale: nel 2020 l'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (DESI)[14] della Commissione Europea, che indaga la maturità digitale dei paesi europei, posizionava l'Italia agli ultimi posti della classifica. Con la sua 25esima posizione, l'Italia rivela carenze significative in termini di *skill* digitali e nell'utilizzo di soluzioni tecnologiche da parte delle imprese (come i servizi *cloud* o i *big data*). D'altra parte, un business digitalmente maturo non è quello meramente in grado di dotarsi di strumenti digitali e soluzioni tecnologiche, bensì quello capace di **integrare le innovazioni emergenti all'interno dei propri processi organizzativi per avviare una reale trasformazione digitale** che ne migliori le performance sotto diversi punti di vista (Kane et al., 2017; ISTAT, 2020a). Uno studio recente del Censimento Permanente ISTAT interpreta la maturità digitale come *"l'investimento in infrastrutture digitali non come obiettivo a sé ma come condizione per ottimizzare i flussi informativi all'interno dell'impresa, con effetti positivi in termini di efficienza e competitività"* (ISTAT, 2020a, p.1). Infatti, al fine rilevare il livello di digitalizzazione delle imprese, lo studio sopra menzionato considera non solo l'adozione di tecnologie digitali di tipo infrastrutturale (come, ad esempio, l'impiego di software gestionali, l'adozione della fibra ottica, ecc...), ma anche l'impiego di soluzioni tecnologiche più sofisticate (come ad esempio la robotica), quale reale indicatore dell'effettiva capacità delle imprese di sfruttare le potenzialità del digitale. Ed è proprio **sull'integrazione di tecnologie applicative che l'imprenditoria italiana mostra lacune e debolezze** che andrebbero colmate al più presto: la gran parte delle imprese, secondo ISTAT, ha focalizzato i propri investimenti su tecnologie infrastrutturali, rimandando a data da destinarsi l'eventuale adozione di tecnologie applicative. Le aziende italiane sono dunque ancora impegnate nella creazione di un terreno interno digitalmente fertile (in termini tecnici e di competenze), ma non ancora sufficientemente organizzate per far fruttare a pieno i benefici di un'autentica trasformazione digitale che ne migliori efficienza e produttività. Questo fenomeno risulta ancora più evidente se si considera la dimensione aziendale del campione: solo il 73,2% delle piccole imprese ha adottato soluzioni tecnologiche digitali rispetto al 97,1% delle grandi aziende. Ed è proprio per colmare questo *gap* che **l'Italia non può perdere l'occasione di cogliere le opportunità nate nel contesto pandemico**: infatti, a fronte di un crescente bisogno di servizi digitali, il governo italiano ha promosso numerose iniziative per supportare la digitalizzazione del paese, favorendo, ad esempio, la diffusione della connessione in ambienti poco convenzionali (come, ad esempio, gli ospedali) e l'adozione di strumenti digitali in contesti che prima del 2020 risultavano ancora fortemente analogici (si pensi al sistema scolastico pubblico) (Commissione Europea, 2020).

Noi avevamo già avviato una diversificazione dell'offerta, ma ci siamo indirizzati su specifiche certificazioni che garantiscono parametri di sostenibilità ecologica dell'azienda, vista la sensibilità crescente sul tema.

Un'altra sfida al centro delle preoccupazioni delle imprese è la **comprensione delle importanti trasformazioni che si stanno verificando nei rispettivi mercati di riferimento**. I clienti hanno cominciato a manifestare nuove esigenze che le aziende non possono più ignorare, evolvendo la propria offerta o accelerando una riorganizzazione aziendale che era già nell'aria prima della comparsa della pandemia. La difficoltà ora risiede nella capacità di leggere tali trasformazioni nei giusti tempi e nel saperle interpretare al fine di individuare risposte adeguate. Tra queste, il passaggio ad un business sostenibile (sustainability shift) sembra essere in cima alle priorità delle imprese, alla luce di un'accresciuta sensibilità sul tema da parte dei clienti, apparentemente enfatizzata dalla pandemia.

La rivoluzione dei processi di lavoro, a partire dalla digitalizzazione, rappresenta un'altra priorità, soprattutto per piccole e medie imprese, che per natura organizzativa e minori risorse a disposizione, sono più reticenti a cambiamenti strutturali e radicali. In generale, la necessità di accelerare questo tipo di cambiamenti è ormai assodata e non viene percepita come un ostacolo dalle imprese, tanto che sono in molte ad aver già intrapreso o ad essere in procinto di intraprendere azioni in tal senso.
Soprattutto per quanto riguarda la transizione al lavoro agile: quasi tutte le aziende, infatti, hanno dovuto adottare lo *smart working* in misura più o meno importante, trovando nei mesi il giusto bilanciamento con il lavoro in presenza a favore di un'ottimizzazione delle risorse precedentemente dedicate alle attività commerciali e che sicuramente hanno richiesto le trasformazioni più significative.

Non a caso, la necessità di acquisire nuove *skill* a supporto della digitalizzazione, che accompagna inevitabilmente il lavoro agile sembra preoccupare meno le imprese, probabilmente perché si tratta di tematiche sul tavolo degli imprenditori già da tempo e già al centro di alcune sperimentazioni.
Ciò che risulta più problematico è **la mancanza di una cultura al lavoro flessibile** (negli orari e nelle mansioni) e per obiettivi, che potremmo generalizzare ad **una scarsa cultura della trasformazione, a partire dalla classe manageriale**.
Il periodo Covid ha infatti per molto aziende acuito l'esigenza di un cambio generazionale ai vertici dell'azienda capace di leggere le trasformazioni in atto e di favorire il passaggio a nuovi modelli operativi, organizzativi e gestionali.

Sebbene in molti casi la mancata presenza dei lavoratori in azienda abbia stimolato riflessioni sulla riconfigurazione degli spazi di lavoro, non sembra preoccupare particolarmente le imprese del comparto industriale, in quanto si applica perlopiù al lavoro d'ufficio. **Gli spazi produttivi così come il processi lavorativi al loro interno sono rimasti pressoché invariati** e non sembrano essere oggetto di ripensamento.

PAROLA AGLI ESPERTI

Per saperne di più:

Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile
ISTAT (2020b)

Cos'è il Rating ESG o Rating di Sostenibilità?
Cerved (2020)

Le cinque fasi vincenti per un'azienda sostenibile
Paolo Ceresi per IlSole24Ore (2017)

The Next Phase of Business Sustainability
Adrew J. Hoffman per Stanford Social Innovation Review (2018)

approfondimento

LA CRESCITA DEL BUSINESS PASSA DALLA SOSTENIBILITÀ (*SUSTAINABILITY SHIFT*)

Il concetto di sostenibilità applicato alle imprese riguarda l'impatto che queste generano all'interno del territorio in cui sono situate, sull'ecosistema naturale e sul wellbeing delle comunità locali (ISTAT, 2020b). Un business si può definire sostenibile quando è capace di mantenersi competitivo nel tempo e dunque in grado di:

1. Generare valore condiviso tra tutti gli *stakeholder* garantendo una continuità nel tempo;
2. Valutare le scelte di business esaminandone gli impatti (non solo economici);
3. Divulgare gli impatti di sostenibilità delle scelte rispetto a fattori ambientali (come, ad esempio, la riduzione delle emissioni di CO2), sociali (con riferimento per esempio alle politiche di parità di genere) e di *governance* (legati principalmente all'etica e alla trasparenza dei vertici aziendali) (Ceresi, 2017; Cerved, 2020).

I parametri sopra citati (fattori ESG) sono quelli che attualmente contribuiscono ad influenzare le scelte degli investitori: infatti, se nel passato queste erano principalmente condizionate da criteri prettamente economico-finanziari, oggi sono sempre più orientate alla valutazione della sostenibilità dell'investimento (Cerved, 2020). E proprio a tale scopo, è stato sviluppato il 'Rating di Sostenibilità' (o Rating ESG), una cartina di tornasole che *"certifica la solidità di un emittente, di un titolo o di un fondo dal punto di vista degli aspetti ambientali, sociali e di governance"*.
La **sostenibilità è diventata quindi un elemento strategico per il successo aziendale**, in grado di migliorare la competitività del proprio business, intensificare i legami con i territori e favorire l'*empowerment* della collettività (Hoffman, 2018; ISTAT, 2019). D'altra parte, l'attuazione di politiche sostenibili (sia di carattere ambientale che sociale) genera ricadute positive sulla reputazione delle imprese (*ibidem*).

PAROLA AGLI ESPERTI

Per saperne di più:

Smart working
PwC (2020)

Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato
Banca d'Italia (2021)

Smart working. Il lavoro agile dalla teoria alla pratica
Osservatorio Smart Working (Osservatori.net)

Il mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ISTAT, Inps, Inail e Anpal (2020)

approfondimento

SMART WORKING (O LAVORO AGILE): UN APPROCCIO ANCORA DA INQUADRARE

Secondo Osservatori.net, lo *smart working* o lavoro agile viene definito come **una nuova filosofia manageriale che si fonda sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia** nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi. Un nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno di un'azienda che si basa su quattro pilastri fondamentali: revisione della cultura organizzativa, flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici. In breve tempo, secondo lo stesso Osservatorio, questo nuovo approccio lavorativo è passato dall'essere una pratica timidamente adottata sul territorio italiano ad una modalità di lavoro ormai piuttosto nota: nel 2020 il numero degli *smart worker* si attestava attorno ai 6,58 milioni rispetto ai circa 570.000 registrati nel 2019. Tuttavia, non tutti i settori produttivi e non tutte le imprese hanno le stesse possibilità di attivazione del lavoro agile: se ambiti come i servizi di informazione e comunicazione hanno dichiarato di avere una buona parte del personale (76,2%) in grado di svolgere le proprie attività lavorative da remoto, altri settori come i servizi di ospitalità e ristorazione, la sanità o l'assistenza sociale non godono dello stesso privilegio (ISTAT et al., 2020)[15]. Anche la dimensione aziendale influisce sulla possibilità di adottare lo *smart working* e infatti, sono le grandi imprese ad avere il maggior numero di attività lavorative trasferibili in digitale (86%) rispetto al 17,5% di quelle dichiarate dalle microimprese (*ibidem*).
Al netto di queste considerazioni, **sono diversi i lavoratori e le lavoratrici che si sono trovati per la prima volta in *smart working* durante il corso della pandemia**, talvolta sprovvisti di strumenti tecnologici adeguati e di una formazione, e spesso ostacolati da ambienti fisici scarsamente favorevoli allo svolgimento delle proprie mansioni quotidiane. Come ben sottolineato da Osservatori.net, l'esperienza recente ha modificato la percezione collettiva del lavoro agile che è passato dall'essere una pratica virtuosa che rispecchia i principi della flessibilità e della responsabilizzazione, a quello che è stato definito come '*Smart working* emergenziale', ossia un semplice trasferimento delle attività lavorative lontano dagli spazi fisici aziendali.
Non stupisce, dunque, che le aziende abbiano maturato visioni contrastanti sugli effetti benefici dello *smart working* in epoca Covid. Uno studio condotto da ISTAT et al. (2020) ha indagato le ricadute del lavoro agile durante i mesi di pandemia, segnalando come più della metà del campione analizzato non avesse registrato particolari conseguenze nella maggior parte degli aspetti indagati[16]. Laddove segnalate, queste si sono rivelate negative rispetto all'efficienza dei dipendenti e alle relazioni interpersonali, mentre positive circa gli investimenti in nuove tecnologie, l'attivazione di percorsi di formazione e il benessere dei dipendenti (ISTAT et al., 2020).
Tuttavia, in contesti non emergenziali, lo *smart worker* mostra un aumento della performance lavorativa in termini di produttività di circa il 15%, oltre a riscontrare benefici sul proprio benessere e a constatare un più equilibrato bilanciamento vita-lavoro, fattori che contribuiscono a migliorare la qualità della vita (Angelici e Profeta, 2020)[17].

[15] Il campione preso in considerazione è rappresentato da 1.019.786 imprese suddivise come segue: le microimprese costituiscono il 78,9% del campione e il 28,6% dei dipendenti totali, a seguire troviamo le piccole-medie imprese (18,6%) con un 26,3% di lavoratori, le imprese medie (2,2%) con un 16,5% di addetti e, infine, le grandi rappresentate da 3.686 aziende con il 28,6% dei lavoratori.

[16] Gli aspetti indagati dall'indagine riguardavano la produttività dei lavoratori, la loro efficienza e benessere, le relazioni interpersonali, i costi operativi, gli investimenti in nuove tecnologie e l'attivazione di percorsi di formazione.

[17] Il campione preso in considerazione dallo studio era composto da 310 lavoratori, in parte impiegati e in parte operai, suddiviso in due gruppi misti. Al primo gruppo è stato concesso un giorno di smart working a settimana nell'arco di 9 mesi, mentre il secondo gruppo ha continuato la propria attività lavorativa in presenza senza ricorrere al lavoro agile.

Ci siamo resi conto che c'è bisogno di un cambiamento culturale del management, della necessità di spostarsi verso un metodo di responsabilizzazione delle persone a partire dai manager che devono utilizzare metodologie diverse di accompagnamento e verifica, soft skills e capacità gestionali.

Covid-19 e sfide per l'industria: le priorità delle imprese bergamasche

Priorità degli imprenditori	Voti complessivi per priorità	Dettaglio voti	
1. La discontinuità della supply chain	**22** /35	2020	12/22
		2021	10/13
2. Un nuovo mercato per nuove esigenze	**21** /35	2020	14/22
		2021	7/13
3. La rivoluzione nei processi di lavoro	**19** /35	2020	16/22
		2021	3/13
4. Nuove skill per la digitalizzazione	**18** /35	2020	11/22
		2021	7/13
5. Transizione al lavoro agile	**16** /35	2020	11/22
		2021	5/13
6. La nuova identità degli spazi di lavoro	**6** /35	2020	4/22
		2021	2/13

Se inizialmente gli sforzi delle imprese si sono concentrati principalmente sull'accelerazione e anticipazione dei processi di digitalizzazione, che in condizioni standard sarebbero stati più graduali, e sull'attivazione dello *smart working*, anche grazie alle agevolazioni governative che hanno permesso investimenti non previsti, il protrarsi della pandemia ha spostato l'accento sull'individuazione di strategie per garantire continuità produttiva all'azienda.

5.2 La visione dell'industria bergamasca

Attraverso il racconto, da parte delle aziende coinvolte nel percorso di ascolto, di alcuni episodi ritenuti 'emblematici' di quanto vissuto durante la pandemia e dei cambiamenti da essa causati, è possibile delineare alcune direzioni prevalenti tra le strategie messe in atto dalle imprese del territorio, a cui si connettono l'emergere di nuovi bisogni e nuove consapevolezze maturate proprio grazie alle difficoltà affrontate.

I cambiamenti che hanno maggiormente interessato le imprese bergamasche dal momento in cui le restrizioni per contenere il virus sono state attivate, hanno riguardato in prima battuta i processi organizzativi interni, ed in particolare tutti quei processi amministrativi, gestionali e relazionali che in mancanza della presenza fisica hanno dovuto essere trasferiti sui canali digitali. Tali cambiamenti, inizialmente immaginati come palliativi ad una situazione emergenziale di breve durata hanno assunto con il tempo una dimensione sempre meno transitoria, portando gli imprenditori a riflettere su strategie di medio-lungo periodo e a trasformazioni più profonde e radicali alla luce dei punti di forza o debolezza emersi nel corso dell'anno, e risultanti dai processi di sperimentazione interna.

Infatti, se inizialmente gli sforzi delle imprese si sono concentrati principalmente sull'accelerazione e anticipazione dei processi di digitalizzazione, che in condizioni standard sarebbero stati più graduali, e sull'attivazione dello *smart working*, anche grazie alle agevolazioni governative che hanno permesso investimenti non previsti, il protrarsi della pandemia ha spostato l'accento sull'individuazione di strategie

Abbiamo capito di poter diversificare il prodotto uscendo dal nostro settore, il nostro modo di lavorare e le nostre competenze possono essere applicate su prodotti completamente diversi dai nostri.

per garantire continuità produttiva all'azienda. Con una chiara consapevolezza: sviluppare strategie e modalità di lavoro che permettano di rispondere in maniera veloce e flessibile alle nuove imprevedibili sfide del contesto contemporaneo.

In merito ai bisogni da colmare per affrontare lo scenario futuro è emersa per molte imprese la necessità di **diversificare la propria offerta approcciandosi ad altri settori e mercati, o di rivedere le filiere produttive**, che contempla anche un ritorno alla localizzazione, per ovviare ad eventuali problematiche di relazione con i partner stranieri come è successo causa Covid. Anche attraverso la creazione di nuove reti sul territorio, sicuramente utili nei momenti di difficoltà, ma ancora più utili per agevolare la spinta locale all'innovazione. D'altra parte, si è delineata fortemente l'esigenza di **sperimentare nuove modalità di vendita e relazione con il mercato** e la filiera, che permettano di gestire, dove possibile, le interazioni da remoto. Tale bisogno diventa un'importante occasione, soprattutto per piccole e medie imprese, di approcciare o rafforzare i processi di internazionalizzazione, che proprio grazie alla digitalizzazione diventano più accessibili.

Solitamente, nel nostro campo buona parte delle attività avviene in loco, tra partner e filiali sparsi per il mondo. Prima del lockdown c'erano numerosi prodotti pronti da lanciare sul mercato, che necessitavano solamente di esser visionati dal cliente. Abbiamo così implementato delle demo dei dispositivi in remoto, integrando un servizio di supporto per i clienti meno competenti nell'ambito.

Ma affinché tali esigenze possano davvero essere colmate **non sarà possibile prescindere da un cambiamento nella cultura aziendale, sia a livello manageriale che nelle sfere più operative**. Una cultura aziendale che dovrà saper assecondare la transizione al digitale e le nuove modalità lavorative, all'insegna dell'adattabilità e della flessibilità nelle responsabilità e nelle mansioni, sempre più fluide all'interno delle aziende. Da un lato emerge quindi il bisogno di nuove *skill* tecnico-specialistiche capaci di gestire le nuove tecnologie, e dall'altro di competenze manageriali e soft skill, che permettano di leggere e rispondere in modo agile alle dinamiche contemporanee.

Una rinnovata cultura aziendale non richiede solo nuove competenze, ma anche una rinnovata attenzione alla dimensione umana, soprattutto in un momento in cui la digitalizzazione spinta porta a snaturare le relazioni e limitare le interazioni.

Noi siamo favorevoli allo smart working ma la misurazione dei benefici di questa modalità non è semplice. Dipende moltissimo dalla tipologia di attività: nel gestionale è più facile mentre in altre aree si naviga a vista. Abbiamo cercato di accelerare il percorso di valutazione.

Lo *smart working* rappresenta solo una parte della soluzione, poiché se da un lato sembra portare benefici nel bilanciamento vita-lavoro dei dipendenti, dall'altro emergono alcune criticità. Il lavoro per obtiettivi e la responsabilizzazione sono ancora aspetti che richiedono una maturazione da parte dei dipendenti, così come la capacità dell'azienda di monitorare le performance lavorative per garantire la resa produttiva.

Ciononostante, il bisogno di rinnovamento culturale ha portato con sé una **ritrovata consapevolezza verso l'importanza dell'azienda come comunità, in cui vanno nutrite la motivazione e la partecipazione** attraverso percorsi di valorizzazione e crescita delle proprie risorse grazie ad un ripensamento dei piani di welfare che non si limitano più solo a benefici economici, ma che sempre più spesso contemplano *coaching*, formazione e supporto psicologico.

PAROLA AGLI ESPERTI

Per saperne di più:

The Future of Jobs Report
World Economic Forum (2020)

Cosa sono e a cosa servono le soft skill
InvalsiOpen (2020)

Quali sono le soft skill più richieste dalle imprese? Indagine transnazionale sulle richieste del mercato del lavoro rispetto a professionalità medio-alte e migranti
Ceipiemonte S.c.p.a. (2016)

[18] Dall'Amico (in Ceipiemonte, 2016, p. 6) definisce le *hard skill* come "*[...] strettamente specifiche a una tipologia di lavoro, fortemente connesse alla conoscenza acquisita nel percorso educativo, facilmente osservabili, misurabili, il che rende più semplice apprenderle. Costituiscono il nucleo dei requisiti professionali di una data posizione lavorativa. Il loro possesso è validato, e quindi dimostrabile, da certificati e diplomi*".

approfondimento

VERSO UNA NUOVA GENERAZIONE DI COMPETENZE

Nel contesto contemporaneo, alcune competenze risultano particolarmente rilevanti ed indispensabili se si vuole essere competitivi nel mondo del lavoro, contaminato dalla presenza della tecnologia; nonostante uno studio del World Economic Forum (2020) evidenzi come la transizione tecnologica dei business globali risulti inficiata proprio da una carenza di competenze specifiche. Ma quali sono le *skill* che i business globali vanno sempre più ricercando? Sempre secondo il World Economic Forum (2020), **ai primi posti della lista di competenze che si prospettano essenziali in ottica di occupazione futura compaiono alcune tra le cosiddette *soft skill***, quali il pensiero analitico, l'apprendimento attivo, la capacità di risolvere problemi complessi, la creatività così come la tolleranza allo stress, la flessibilità e la resilienza.
General skill, essential skill, life skill, people skill, key skill/competence o ancora *transversal skill* (Ceipiemonte, 2016): sentiamo sempre più spesso parlare di *soft skill*, sebbene non godano ancora né di una terminologia condivisa né di una definizione approvata all'unanimità. L'Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e Formazione (2020) interpreta le *soft skill* come quell'insieme di competenze che aiutano gli individui ad adattarsi e ad assumere atteggiamenti positivi in modo da riuscire ad affrontare efficacemente le sfide poste dalla vita professionale e quotidiana. A differenza delle *hard skill*[18] che riguardano competenze professionali e/o tecniche specifiche, **troviamo tra le *soft skill* competenze di natura più fluida e trasversale, che ognuno dovrebbe possedere per affrontare l'attuale mondo del lavoro**, in quanto coinvolgono le attitudini personali (come, ad esempio, la fiducia, la disciplina, etc..), ma anche competenze di tipo sociale (che riguardano la comunicazione e la relazione con gli altri) e abilità di carattere gestionale (come il problem solving, gestione del tempo, etc) (Ceipiemonte, 2016).

PAROLA AGLI ESPERTI

Per saperne di più:

Welfare aziendale di Flavio Brenna
Il Libro dell'Anno del diritto 2017 - Treccani.it (2017)

Rapporto 2020
Welfare Index PMI (2020)

XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva (capitolo 17)
Franca Maino, Federico Razetti e Valentino Santoni per CNEL (2019)

approfondimento

IL WELFARE COME STRUMENTO A SUPPORTO DELLA COMUNITÀ AZIENDALE

Per *welfare aziendale* si intende "*il complesso delle erogazioni e prestazioni che un'azienda riconosce ai propri dipendenti con lo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa*" (Brenna, 2017). Favorite da una legislazione che incentiva l'adozione di misure volte al benessere dei lavoratori, **le aziende italiane sono sempre più sensibili alla qualità della vita dei propri dipendenti**: questa rinnovata attenzione si declina in una molteplicità di iniziative che riguardano, ad esempio, la flessibilità oraria legata al lavoro agile, l'erogazione di percorsi formativi, gli incentivi in favore della genitorialità (Maino et al., 2019). Sebbene questa fosse una tendenza in auge già in epoca pre Covid, **la pandemia ha acuito la responsabilità sociale delle aziende, rafforzando il loro ruolo di attori sociali** (Welfare Index PMI, 2020). Le imprese sono divenute veri e propri punti di riferimento per la collettività. Le numerose iniziative volte al supporto dei dipendenti e delle comunità locali hanno principalmente interessato i seguenti ambiti:

- La tutela della salute attraverso, ad esempio, la distribuzione di dispositivi per la sicurezza individuale o l'introduzione di servizi di supporto psicologico;
- La riorganizzazione del lavoro e il supporto economico per migliorare il bilanciamento vita-lavoro dei collaboratori e soddisfarne le necessità. Tra le misure attivate si segnala l'incremento salariale o l'introduzione di servizi di supporto per la gestione dei minori;
- La formazione e la mobilità sociale attraverso, ad esempio, l'erogazione di corsi di formazione a distanza o l'introduzione di percorsi dedicati allo sviluppo di capacità non connesse all'ambito lavorativo;
- Il sostegno allargato alla comunità locale, attraverso attività di beneficenza o l'offerta di servizi dedicati alla collettività.

Non stupisce quindi che le imprese con un *welfare* aziendale florido non solo registrano effetti positivi in termini di motivazione e fiducia dei propri collaboratori, reputazione e performance, ma sono anche state capaci di affrontare meglio la crisi, attenuandone le conseguenze negative (Welfare Index PMI, 2020).

Ambiti di cambiamento e bisogni del periodo post Covid-19

VIRTUALIZZAZIONE DELLE RELAZIONI

Virtualizzazione del sistema di vendita
Introduzione di servizi a valore aggiunto
Educazione del cliente
Ascolto attivo dei clienti e dei dipendenti

RETI E COLLABORAZIONI STRATEGICHE

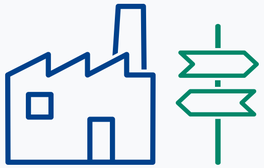
Reti di prossimità con altre imprese
Tessuto stabile di relazioni sociali
Ruolo sociale dell'azienda sul territorio
Luoghi di contaminazione extra-aziendali

BILANCIAMENTO DELLE COMPETENZE

Skill capaci di interpretare il mercato
Rafforzamento delle soft skill
Bilanciamento tra outsourcing e specializzazione
Sviluppo della capacità di adattamento dell'azienda

CULTURA MANAGERIALE

Ridefinizione delle gerarchie interne
Sviluppo delle capacità manageriali
Rinnovamento della cultura manageriale



ORGANIZZAZIONE FLESSIBILE

Modello flessibile per mansioni e ruoli
De-centralizzazione della gestione aziendale
Cambiamento culturale interno
Responsabilizzazione e scambi peer-to-peer
Bilanciamento dello smart working

DIVERSIFICAZIONE E FILIERA

Revisione/ampliamento/consolidamento dell'offerta
Reshoring della supply chain
Sperimentazioni agili
Maggiore accesso all'internazionalizzazione
Rafforzamento delle competenze di comunicazione

VALORIZZAZIONE E WELFARE

Revisione del welfare aziendale
Potenziamento delle skill
Accompagnamento alla trasformazione
Nuove modalità di monitoraggio delle performance
Rivalutazione dei percorsi di carriera
Valorizzazione di engagement e proattività
Rafforzamento della comunicazione interna
Definizione di *digital agreement*

La prima generazione è ostile ai cambiamenti mentre la seconda è più coraggiosa, vede opportunità nelle difficoltà ed è pronta ad investire per rimanere nel mercato.

5.3 Il punto di vista dell'imprenditore

Andando oltre il punto di vista dell'impresa, il percorso di ascolto ha permesso di approfondire le percezioni personali degli imprenditori, alla luce del ruolo di responsabilità rivestito in un periodo storico tanto eccezionale quanto critico. Per molti si è trattato di una crisi che, a differenza di quelle vissute in passato, ha colpito la componente umana dell'azienda ancor prima del business, evidenziando le capacità e le debolezze dell'imprenditore oltre a quelle dell'organizzazione, e mettendone in discussione il ruolo nel momento in cui tali debolezze si sono rivelate critiche per il futuro dell'azienda. Per altri, si è trattato di una crisi che ha consolidato un cambio generazionale già nell'aria da tempo ai vertici dell'impresa e che ha rappresentato quindi la prima grande sfida da affrontare per la nuova generazione di imprenditori, subito messi alla prova con l'esame più difficile.

In ogni caso, nonostante un senso di solitudine e disorientamento abbia spesso accompagnato gli imprenditori nel corso dell'anno, l'incertezza della situazione ha portato ad un avvicinamento tra la dimensione lavorativa e quella personale ed è unanime la percezione di un periodo umanamente ricco, che ha permesso di ridefinire e rafforzare le relazioni tra imprenditore e collaboratori e tra questi ultimi e l'azienda.
Essere di fronte ad una situazione completamente imprevista e imprevedibile ha portato un forte senso di comunità in azienda, da cui le relazioni interne sembrano esserne uscite fortificate.
Allo stesso modo **è cresciuta l'attenzione nei confronti**

L'incertezza della situazione ha portato ad un avvicinamento tra la dimensione lavorativa e quella personale ed è unanime la percezione di un periodo umanamente ricco, che ha permesso di ridefinire e rafforzare le relazioni tra imprenditore e collaboratori e tra questi ultimi e l'azienda.

"Mi sono trovato in una situazione complicatissima, poiché mancava la figura chiave dell'azienda. Ci siamo così dati tutti una mano, abbiamo tutti avuto una presa di coscienza e abbiamo iniziato a collaborare al massimo delle nostre forze. Quella situazione ha reso chiarissimo quanto sia importante la ***responsabilizzazione del personale****, la* ***decentralizzazione dei processi****, l'****efficientamento delle relazioni*** *tra i vari dipartimenti e la fiducia tra i colleghi."*

dei singoli individui, al di là della performance lavorativa: la flessibilità nei ruoli e nelle mansioni imposta dalla pandemia ha permesso di evidenziare le attitudini personali e di valorizzarle, attivando riflessioni su un'organizzazione aziendale fondata sulle capacità e le ambizioni personali piuttosto che sui tradizionali percorsi di carriera.

D'altra parte, è maturata una maggiore consapevolezza verso l'importanza di lavorare con continuità sul coinvolgimento dei propri dipendenti, stimolando la proattività e definendo premialità basate sul livello di partecipazione. Nonché rispetto alla **necessità di una comunicazione chiara e trasparente, capace di creare fiducia e appartenenza, arrivando magari anche alla sperimentazione di processi decisionali collettivi e condivisi** a vari livelli aziendali.

Infatti, nonostante gli imprenditori abbiano riconosciuto a se stessi coraggio e proattività nell'affrontare la crisi, la possibilità di condividere le scelte grazie ad un team di supporto coeso è stato considerato un fattore determinante per contrastare l'isolamento percepito da chi si trova investito di un ruolo decisionale.
Ed è proprio su questo punto che l'imprenditore, quale figura centrale dell'azienda, si è messo maggiormente in discussione, mostrandosi sensibile ad un nuovo modello di ***leadership* condivisa e distribuita** meno incentrato sulla figura padronale quanto piuttosto su **un sistema di management allargato ad altre professionalità che possano dirigere l'azienda in modo collaborativo**. Questo diventa fondamentale in situazioni in cui, come spesso si è verificato durante la pandemia, la figura centrale dell'imprenditore dovesse venire a mancare, andando così a garantire continuità al business anche nei peggiori momenti di crisi.

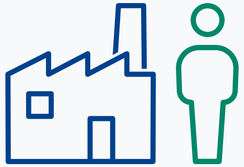
Il punto di vista dell'imprenditore

LE RELAZIONI CON I DIPENDENTI E I COLLABORATORI

L'impresa come comunità professionale
Condivisione di valori aziendali e territoriali
Attenzione alla persona vs performance
Engagement, ascolto e dialogo

L'APPROCCIO ALLE SCELTE

Scelta coraggiose come modello da seguire
Previsione e propensione al cambiamento
Accelerazione di cambiamenti strutturali
Semplificazione della struttura organizzativa



LA RESPONSABILITÀ E LE PREOCCUPAZIONI PER IL FUTURO

Il ruolo sociale dell'imprenditore
Crescere nonostante l'incertezza
Garantire continuità all'azienda
Ricerca di un nuovo equilibrio

LE SFIDE DA SUPERARE E LE OPPORTUNITÀ DA COGLIERE

Contaminazione tra aziende
Sharing di esperienze e risposte corali
Investire in ricerca e innovazione
L'impresa come organismo autosufficiente

L'industria bergamasca e lombarda possiedono già le potenzialità per fare innovazione e ricerca ad alto livello, ma spesso non ne sono consapevoli. Bisogna fare sistema attraverso un coordinamento di tutte le imprese, incluse le PMI.

Questa riflessione da parte degli imprenditori non nasce solo dalla necessità di anticipare il cambio generazionale ai vertici dell'azienda, ma riguarda l'accelerazione di un più ampio rinnovamento organizzativo che, con un modello gestionale più snello e funzionale, possa far fronte all'eventualità di repentini cambi gerarchici e ad una ridistribuzione dei ruoli in caso di emergenza. **La sicurezza dei lavoratori, mantenere alta la motivazione e creare un clima di fiducia, ma anche saper fare previsioni su cui prendere decisioni oculate per garantire un futuro all'azienda**, come quelle sulla configurazione del proprio staff, sono quindi le preoccupazioni degli imprenditori per il periodo post Covid, insieme ovviamente alla capacità di portare avanti il proprio business.

Dal punto di vista degli imprenditori, **la visione futura consiste quindi nel rendere l'azienda un organismo fluido e autonomo** attraverso i cambiamenti già menzionati a livello organizzativo e investimenti in ricerca e innovazione, considerati da molti il vero elemento su cui far leva (nonostante il calo delle vendite abbia fatto vacillare la solidità di molte imprese), così da favorire sempre più l'instaurarsi di modelli basati sulla contaminazione tra aziende e l'*open innovation*, perché questi sono i paradigmi dell'industria del prossimo futuro, la cosiddetta industria 5.0.
Il sentimento condiviso è che la spinta al cambiamento portata dalla pandemia non deve fermarsi, pur nella consapevolezza che servono nuove risorse così come una maggiore capacità di anticipazione, la costruzione di alleanze strategiche all'interno e all'esterno del territorio, e sapersi comunicare in modo diverso, introducendo nuove narrative incentrate sull'innovazione dei propri processi e della propria organizzazione.

La spinta al cambiamento portata dalla pandemia non deve fermarsi, pur nella consapevolezza che servono nuove risorse così come una maggiore capacità di anticipazione, la costruzione di alleanze strategiche all'interno e all'esterno del territorio, e sapersi comunicare in modo diverso.

PAROLA AGLI ESPERTI

approfondimento

Per saperne di più:

OPEN INNOVATION. Cosa significa e come metterla in pratica
Osservatorio Digital Innovation (Osservatori.net)

Cos'è l'Open Innovation
Henry Chesbrough per Luiss University Press (2021)

Innovation Imperatives from Covid-19
Henry Chesbrough per Forbes (2020)

APERTURA E SCAMBIO: GLI ATTRIBUTI CHIAVE DELL'INNOVAZIONE

L'economista statunitense Henry Chesbrough nel 2003 teorizzava l'*open innovation* come un paradigma di innovazione secondo cui le imprese devono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche. Secondo tale paradigma, sono lo scambio di conoscenza e la collaborazione strategica, che può anche contemplare la condivisione di processi produttivi in ottica di ottimizzazione delle risorse, gli *asset* di innovazione che permettono alle imprese di sfruttare appieno il proprio potenziale (Chesbrough, 2003). Come riporta Osservatori.net, tra i numerosi vantaggi e benefici che derivano dall'adozione di un approccio aperto all'innovazione, i più significativi includono la diminuzione dei costi in R&D, l'abbassamento dei rischi legati ai progetti d'innovazione, l'introduzione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia per rendere fluida l'interazione con gli altri esponenti dell'innovazione e l'individuazione di nuove opportunità di business. In netta contrapposizione con il modello di innovazione 'chiusa', che definisce il progresso aziendale in base a conoscenze e risorse interne, **l'*open innovation* si fonda sulla contaminazione con le realtà esterne, generando transazioni di sapere in entrata o in uscita** (Chesbrough, 2021). Nello specifico:

- *Inbound open innovation* prevede che le imprese integrino conoscenze e contributi esterni all'interno dei propri processi per favorire l'innovazione. Espressioni di questa modalità sono la collaborazione tra enti universitari, centri di ricerca e partner consolidati (che prevedono la possibilità di sperimentare nuove soluzioni tecnologiche, esplorare brevetti o nuove scoperte) oppure il lancio di *contest*, *hackathon*[19] o altri format per coinvolgere attori esterni nell'individuazione e realizzazione di progetti innovativi.
- *Outbound open innovation* presuppone, invece, che la conoscenza inutilizzata presente all'interno delle organizzazioni venga resa fruibile per tutti quei soggetti interessati e capaci di farla fruttare al meglio. Le iniziative più diffuse in tal senso sono le *joint venture*[20], il *licensing* dei proprio prodotti/servizi[21] e il *platform business model*[22] (Chesbrough, 2021; Osservatori.net).

Al netto di una maggiore diffusione del primo approccio rispetto al secondo (*ibidem*), l'*open innovation* ha contribuito (e ancora contribuisce) in maniera significativa a delineare una nuova rotta nella lotta contro la pandemia: se la velocità è l'attributo vincente per immaginare un futuro diverso, l'apertura (del sapere, della conoscenza, delle *expertise*, del *know-how*, delle risorse...) è l'unico mezzo per raggiungerlo (Chesbrough, 2020).

[19] La definizione di hackathon presente nel *toolbox di metodi per la partecipazione ad una innovazione urbana intelligente* proposto da userpartecipation.eu lo inquadra come un'attività partecipativa che coinvolge più persone in un lasso di tempo piuttosto limitato (solitamente 2 o 3 giornate, notti comprese) che ha come obiettivo quello di identificare soluzioni creative a problemi reali precedentemente identificati.

[20] Collaborazione tra due o più aziende che porta alla definizione e alla realizzazione di un progetto comune grazie alla condivisione di *know-how* ed *expertise*.

[21] La concessione di utilizzo di una soluzione ideata da un'azienda a soggetti terzi.

[22] Piattaforme che agevolano lo scambio di conoscenze tra diversi stakeholder (principalmente fornitori e consumatori) come, ad esempio, Amazon, Airbnb, Pinterest...

PAROLA AGLI ESPERTI

Per saperne di più:

Industry 5.0. What this approach is focused on, how it will be achieved and how it is already being implemented
European Commission

Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry
European Commission (2021)

Robotica collaborativa, perché è la chiave per l'industria 5.0
Antonio Frisoli per NetworkDigital360 (2021)

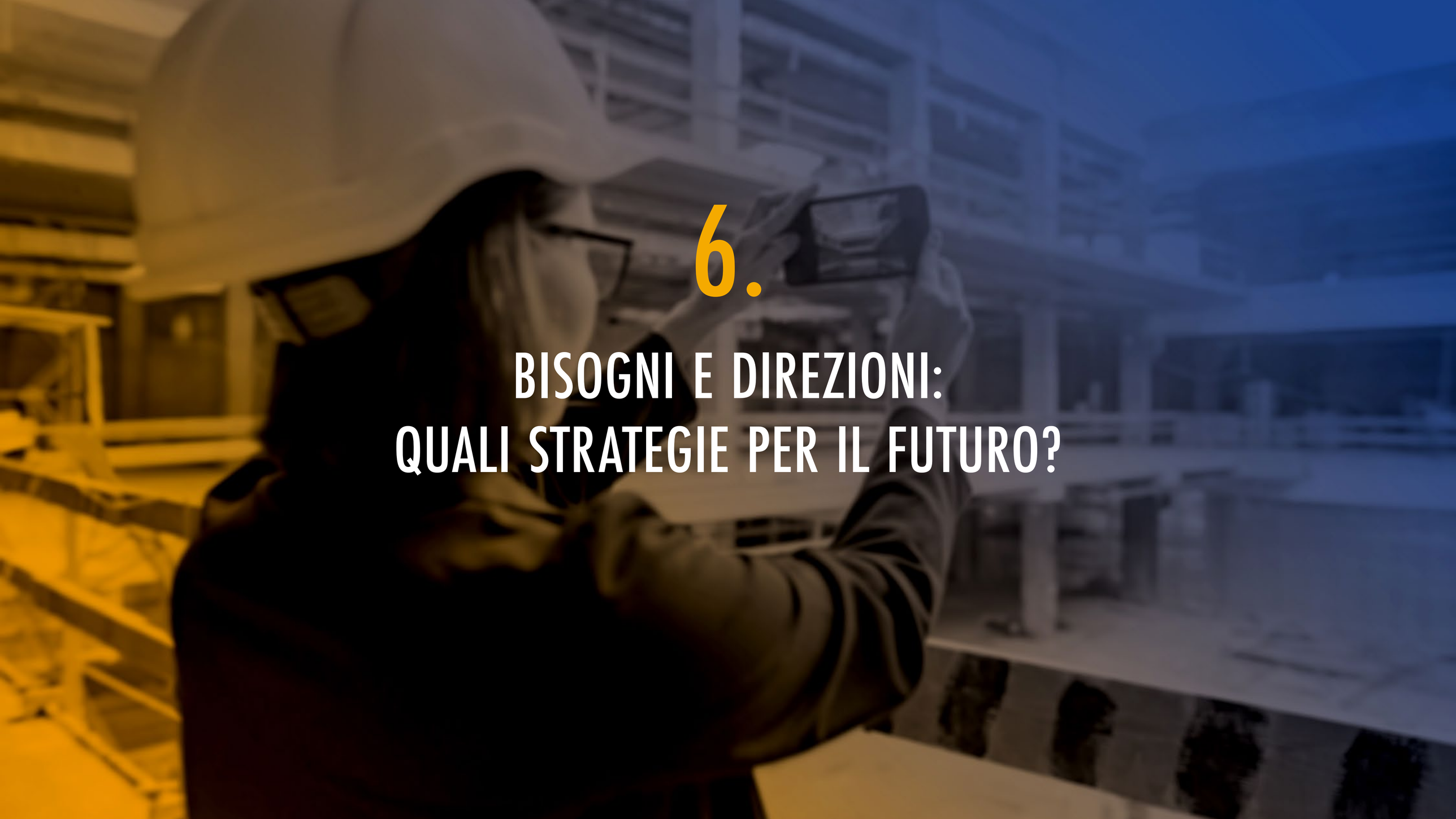
Enabling Technologies for Industry 5.0. Results of a workshop with Europe's technology leaders
European Commission (2020)

[23] Per robotica collaborativa si intendono "*quei sistemi robotici di nuova generazione che sono in grado di interagire fisicamente in sicurezza con l'uomo e di condividerne lo spazio, non rimanendo pertanto più confinati in una 'gabbia' che separa lo spazio dell'uomo da quello del robot*" (Frisoli, 2021).

approfondimento

INDUSTRIA 5.0: RESILIENZA, SOSTENIBILITÀ E *HUMAN-CENTEREDNESS*

Se le parole chiave dell'industria 4.0 erano digitalizzazione ed intelligenza artificiale, quelle che definiscono il concetto di *industria 5.0* sono **resilienza, sostenibilità e centralità dell'essere umano** (European Commission, 2021). Nonostante la nozione di industria 4.0, nella sua accezione originaria, già racchiudesse l'esigenza di una trasformazione industriale che tenesse conto dell'impatto ambientale e sociale, è solo con la più recente formulazione che questi aspetti assumono una rilevanza centrale. L'"*industria 5.0 riconosce il potere dell'industria nel raggiungere finalità sociali che vadano oltre la creazione di posti di lavoro e la crescita per diventare un provider resiliente di prosperità, facendo in modo che la produzione rispetti i limiti del nostro pianeta*" (*ibidem*, p. 14).
Un'industria resiliente, dunque, anche in situazioni emergenziali, che potenziando il proprio sistema produttivo, possa contrastare proattivamente eventuali blocchi e mantenere stabilità; un'industria sostenibile capace di rivedere le proprie logiche produttive in ottica di circolarità per favorire la tutela dell'ambiente; un'industria che sia in grado di **valorizzare la persona mettendola al centro dei processi produttivi sfruttando le potenzialità della tecnologia per adeguare il sistema di produzione industriale ai bisogni dei lavoratori** (*ibidem*).
Un esempio di applicazione delle nuove frontiere dell'Industria 5.0 è la robotica collaborativa[23], capace di rivoluzionare la relazione uomo-macchina, creando nuove sinergie tra i due mondi. I *corobot*, infatti, instaurano un rapporto collaborativo con l'operatore industriale grazie alla condivisione degli spazi di lavoro e ad una distribuzione dei compiti che contribuisca a migliorare il benessere del lavoratore (Frisoli, 2021).



6.

BISOGNI E DIREZIONI: QUALI STRATEGIE PER IL FUTURO?

6. BISOGNI E DIREZIONI: QUALI STRATEGIE PER IL FUTURO?

Una volta superata la fase di immediata reazione all'emergenza e metabolizzata l'entità dello stravolgimento causato dalla pandemia, le imprese e gli imprenditori si sono trovati di fronte alla necessità di analizzare la propria realtà, di **riconoscere le proprie capacità di risposta, ma soprattutto i propri limiti, e a maturare consapevolezze** rispetto all'urgenza di affrontare alcune sfide, che non possono più essere sottovalutate se si vuole mantenere un vantaggio competitivo, o addirittura garantire la sopravvivenza dell'azienda.

Si tratta di una maturata consapevolezza verso sfide che, nella maggior parte dei casi, erano già presenti da prima che il virus facesse la sua comparsa, e che le imprese sapevano di dover affrontare presto o tardi, a partire soprattutto dal tema che ha accompagnato il mondo aziendale in modo costante dall'inizio del secolo, ovvero il processo di digitalizzazione.

Possiamo allora individuare alcuni valori che più volte sono tornati nelle riflessioni degli imprenditori che hanno partecipato al percorso di ascolto, ma che con molta probabilità accomunano i pensieri di tutti coloro che fanno impresa sul territorio bergamasco e al di fuori di esso. Valori a cui ovviamente corrispondono **nuove capacità e caratteristiche che le imprese dovranno sviluppare o rafforzare**, se ancora non l'hanno fatto, all'interno del proprio contesto aziendale.

"Adeguarsi al cambiamento è la grande sfida della contemporaneità: la realtà di oggi non è quella di ieri né di domani. Stiamo ancora navigando in questa situazione e la sfida è rimanere recettivi adeguando l'azienda e i suoi programmi.

Si possono fare ottime cose senza la pretesa di essere precisi ma sicuramente essendo più agili.

VELOCITÀ

La velocità può essere considerata il valore primario dell'epoca post Covid, poiché la pandemia ha risvegliato in tutti gli imprenditori (e le imprese) un senso di impellenza verso la capacità di evolvere la propria realtà in risposta alle grandi trasformazioni in atto. Velocità che dovrà accompagnare tutti i processi aziendali, nell'interpretazione del mercato, nel compiere scelte, nel metterle in atto, nel formare il personale alle nuove esigenze, ecc...

ACCELERAZIONE

Se la velocità è un valore che richiede tempo per essere acquisito, ciò che le imprese devono sposare fin subito, è l'accelerazione verso cambiamenti ormai consapevoli, ma che tendevano a rimanere latenti, a partire in primis proprio dalla digitalizzazione. L'accelerazione di tali cambiamenti, insieme ad un'ottima capacità di anticipazione, diventano ora asset strategici a cui non è più possibile sottrarsi.

FLESSIBILITÀ

Per poter garantire velocità e accelerazione, la flessibilità diventa il terzo valore chiave del post Covid, intesa come la capacità di adattarsi ad un contesto dinamico e in costante evoluzione e di rispondere proattivamente all'emergere di nuove sfide e nuovi bisogni, con le risorse che si hanno a disposizione.

Con il passare dei mesi e il protrarsi della pandemia, a questi valori fondamentali si sono aggiunte ulteriori sfumature che definiscono le caratteristiche per le imprese industriali del prossimo futuro.

Siamo ancora preoccupati per il futuro, ma siamo anche fiduciosi: stiamo investendo in innovazione e i nostri clienti hanno cominciato ad apprezzarlo.

RICETTIVITÀ

Le imprese del prossimo futuro dovranno trasformarsi in organismi ricettivi capaci di anticipare, leggere e interpretare le sfide globali ed evolvere senza soluzione di continuità insieme al contesto. Infatti, la velocità di risposta di per sé non è sufficiente se non viene sviluppata contestualmente una capacità di ascolto e apprendimento dagli stimoli ricevuti.

ADATTABILITÀ

Allo stesso modo, la flessibilità presuppone una capacità di adattamento che non riguarda solo l'azienda nel suo insieme, ma ogni singolo individuo da cui è composta. L'adattabilità rappresenta infatti una delle competenze chiave per le professioni del futuro.

EQUILIBRIO

La pandemia ha messo in discussione le imprese a molteplici livelli: di business, organizzativo, relazionale, tecnologico, ecc... Il post Covid sarà allora caratterizzato dalla ricerca di un nuovo equilibrio verso polarità contrastanti, senza però arrestare il processo di trasformazione e innovazione intrapreso. Relazioni fisiche o digitali, filiere locali o globali, organizzazione tradizionale o flessibile, competenze specialistiche o trasversali sono solo alcune delle polarità, su cui le imprese sono già chiamate a riflettere.

6.2 Un percorso in evoluzione verso lo scenario post Covid

L'ascolto degli imprenditori ha evidenziato l'adozione di approcci diversi da parte delle imprese, all'emergenza sanitaria prima, e al protrarsi della pandemia poi.
In generale, possiamo affermare che **le imprese del territorio hanno mostrato un atteggiamento proattivo e spirito di intraprendenza**, riconoscendo sfide positive e opportunità nelle trasformazioni repentine che hanno richiesto ad ogni impresa di mettersi in discussione.
Ma mentre alcune, soprattutto quelle di grandi dimensioni, hanno colto fin da subito **la spinta alla trasformazione come momento opportuno per rivedere il proprio business e la propria organizzazione** secondo una prospettiva di medio-lungo termine, altre si sono preoccupate innanzitutto di tamponare le difficoltà emergenti nel breve periodo, concentrandosi prevalentemente sui problemi di natura organizzativa e comunicativa causati dalla virtualizzazione di processi e relazioni. Ciononostante, due temi che presuppongono cambiamenti più strutturali, come **la comprensione del nuovo mercato e l'introduzione di una nuova cultura aziendale orientata alla trasformazione**, sono apparsi fin da subito anche nelle imprese più caute.

Con il trascorrere dei mesi, e con essi la certezza che la pandemia non sarebbe stata un evento passeggero, è stato possibile osservare un approccio più consapevole da parte degli imprenditori verso lo scenario futuro, avendo avuto modo di maturare con maggiore lucidità la direzione da intraprendere sulla base di quelli che sono emersi come criticità o punti di forza all'interno della propria impresa.

Ciononostante, due temi che presuppongono cambiamenti più strutturali, come la comprensione del nuovo mercato e l'introduzione di una nuova cultura aziendale orientata alla trasformazione, sono apparsi fin da subito anche nelle imprese più caute.

Nei mesi, **il *focus* si è spostato sul trovare il giusto bilanciamento tra il vecchio e il nuovo modello, e su come valorizzare ciò che è stato fatto** e le potenzialità espresse a livello territoriale. Possiamo allora riconoscere alcuni *pattern* tematici che corrispondono a **potenziali linee strategiche di intervento per accompagnare l'industria locale verso una cultura della trasformazione**, e dotarla degli strumenti adeguati ad affrontare la nuova epoca a cui ci stiamo affacciando.

Approcci all'emergenza

TEMATICHE TRASVERSALI SULL'ANNO

Comprensione del nuovo mercato
Cambiamento della cultura aziendale

Digitalizzazione
Ricerca e sperimentazione
Diversificazione
Nuove collaborazioni
Nuove competenze
Nuovi modelli gestionali
Riconfigurazione interna

febbraio 2020

azioni per reagire all'emergenza
ed evitare la chiusura

febbraio 2021

azioni strategiche di lungo termine
per rinnovare l'azienda a vari livelli

La sfida è quella di formare il personale, culturalmente, alla responsabilizzazione.

Transizione dal lavoro agile ad una mentalità agile

Il grande tema, che con la pandemia è stato portato alla ribalta è indubbiamente quello della transizione al lavoro agile. Nonostante i diversi livelli di maturità raggiunti dalle aziende, da chi l'aveva già introdotto con successo prima della pandemia, a chi ha dovuto adeguarsi con esiti più o meno positivi durante il periodo Covid, l'oggetto del dibattito rimane lo stesso: il **bilanciamento tra esigenze aziendali e tutela dei dipendenti, tra performance lavorativa e un miglior rapporto vita-lavoro**.
Infatti, la transizione forzata e spesso troppo repentina a questa modalità non ha consentito il sedimentarsi di una nuova cultura lavorativa fondata sui principi del lavoro agile, ovvero la flessibilità oraria, il lavoro per obiettivi, la responsabilizzazione e l'autonomia.
Nuova cultura lavorativa che riguarda sia i dipendenti che il *management*, e che oltre a considerare gli aspetti più tecnici e operativi richiede una più ampia **transizione ad una mentalità agile, a tutti i livelli aziendali**.
Tale transizione richiede il passaggio da un'organizzazione impostata secondo il tradizionale *bureaucratic mindset*, per cui la priorità è sempre il fatturato e il lavoro è organizzato secondo regole, ruoli e criteri definiti in modo *top-down*, ad una fondata su un *agile mindset*, dove il focus è l'innovazione e la generazione di valore per il cliente, attraverso un lavoro organizzato in piccoli team auto-organizzati e collaboranti (Denning, 2019). Non a caso, sono proprio le organizzazioni organizzate in modo agile a mostrare le maggiori capacità nell'adattarsi ai veloci cambiamenti del mercato.

Dobbiamo cogliere l'occasione per iniziare a raccontarci un po' di più, usando meglio i nuovi strumenti comunicativi e togliendoci di dosso una certa rigidità.

[24] Intesi come reti in cui le connessioni tra i soggetti coinvolti portano benefici all'intero gruppo.

Dalla digitalizzazione alla virtualizzazione delle esperienze

L'altro grande tema di dibattito enfatizzato dalla pandemia riguarda l'accelerata transizione al digitale. Non tanto nei processi aziendali, dove la conversione di tutto ciò che in passato veniva fatto in maniera analogica è un processo ormai avviato da tempo, quanto piuttosto nelle relazioni e nella gestione da remoto dei processi amministrativi, produttivi e commerciali. Questa transizione implica infatti **un impatto significativo sia sulla resa lavorativa che sulla qualità delle relazioni, interne e con i clienti**. Innanzitutto per un problema di competenze, dei dipendenti, ma anche dei manager e dei clienti stessi, che si devono adattare, spesso in un breve lasso di tempo, alle nuove modalità, influenzando l'evoluzione delle filiere verso *value network* o *value ecosystem*[24] (Pagani, 2017). E in secondo luogo, per l'impatto sulla dimensione esperienziale che ogni relazione comporta. Se infatti l'acquisizione di competenze digitali può essere affrontata con la formazione e l'educazione, la soluzione non è altrettanto semplice quando si tratta di **trasferire in virtuale azioni che precedentemente venivano svolte in presenza, conservando allo stesso tempo il lato esperienziale degli scambi e delle relazioni umane**. Non solo, la digitalizzazione delle relazioni impone alle imprese nuove logiche comunicative, affinché siano allo stesso tempo efficaci nei contenuti e mantengano una dimensione sociale ed emozionale seppur in mancanza di fisicità (de Bruijn, 2019). In questo contesto, sono diverse le sperimentazioni già messe in campo dalle aziende bergamasche per far fronte a questa esigenza, che se condivise possono diventare uno stimolo anche per altre.

La digitalizzazione delle relazioni impone alle imprese nuove logiche comunicative, affinché siano allo stesso tempo efficaci nei contenuti e mantengano una dimensione sociale ed emozionale seppur in mancanza di fisicità.

Parte del lavoro è stata convincere i clienti a digitalizzarsi per poter erogare dei servizi che prima non erano digitali ma che dopo l'emergenza lo sono diventati.

Educazione al cambiamento per tutto l'ecosistema

La transizione culturale all'interno dell'azienda che il post Covid esige, presuppone anche velocità di apprendimento. **L'approccio all'apprendimento adottato dalle imprese deve essere agile**, coniugando allo stesso tempo lo sviluppo di nuove capacità e la sperimentazione di soluzioni innovative. Come dimostrato dalle esperienze delle imprese partecipanti al percorso di ascolto, un approccio sicuramente vincente è quello basato su un apprendimento di tipo sperimentale[25], che **grazie a prototipi, sperimentazioni e progetti pilota, da all'azienda l'opportunità di imparare facendo** (*learning by doing*) (Levitt et al., 2013). Oltre a portare benefici al business grazie al risparmio di notevoli risorse in processi di sviluppo e implementazione, questo approccio permette infatti di innescare meccanismi di *upgrading* individuale e collettivo, quale frutto dell'interazione e della collaborazione tra risorse. Non solo, se l'obiettivo è favorire una cultura della trasformazione, oltre alle sperimentazioni e alla definizione di piani formativi che con modalità più o meno innovative portino allo sviluppo o al rafforzamento delle capacità mancanti o carenti[26], l'azienda non può limitarsi a lavorare solo sulle proprie risorse, ma deve **considerare le capacità e le debolezze di tutto l'ecosistema in cui opera**. Così come il personale interno va accompagnato nell'acquisizione di nuove competenze, e i manager nell'evoluzione delle proprie capacità gestionali, anche i clienti e i fornitori devono essere educati alle nuove modalità operative e relazionali, per garantire all'azienda una crescita continua in linea con i cambiamenti del mercato. Parlare di formazione del cliente (o *customer education*) non coincide unicamente con la definizione di azioni e strumenti per agevolare l'uso corretto dei propri prodotti o servizi, ma si tratta di una vera e propria funzione strategica che se attivata permette di accelerare l'acquisizione di clienti, ridurre le barriere relazionali e agevolare il lavoro dei dipendenti, portando quindi vantaggi a tutto l'ecosistema (Avramescu, 2019).

[25] L'apprendimento sperimentale si definisce come un apprendimento a carattere esperienziale o riflessivo che ragiona "su" e "con" la realtà, modellandola concretamente (Bandura, 1997).

[26] Una tendenza emergente in tal senso, soprattutto in un contesto di eLearning è il cosiddetto *adaptive learning* che prende in esame competenze, abilità e obiettivi individuali dei dipendenti, per sviluppare percorsi che rispondano realmente alle loro specifiche esigenze formative. Vedi report "Adaptive Learning: La chiave per una forza lavoro di successo" scaricabile previa registrazione da docebo.com.

Io credo nell'associazionismo locale perché ogni territorio ha le sue peculiarità. Le persone che sono espressione di questo territorio hanno portato avanti l'eccellenza a livello mondiale. Dovremmo valorizzare queste caratteristiche.

Collaborazioni locali per una rete globale

Viste le particolari criticità vissute dal contesto bergamasco, la responsabilità verso i propri collaboratori ha superato i confini aziendali per assumere una dimensione territoriale, aprendo una riflessione sul ruolo sociale dell'impresa sul territorio. Questo, insieme alla valutazione di un *reshoring* della *supply chain*, ha portato a rivedere le collaborazioni strategiche a diverse scale territoriali che permettano di avvicinare la produzione alla domanda (Brown, 2020), generando nuove opportunità soprattutto sulla scala locale. Dopo avere vissuto in prima persona le difficoltà generate dall'appartenenza a filiere globali, gli imprenditori hanno compreso la necessità di dotarsi di **strategie alternative che contemplino reti di prossimità e la combinazione di molteplici strategie per preservare l'azienda da momenti di crisi**.
Fare rete e condividere le proprie esperienze con altre realtà, porta benefici alla singola azienda, ed in particolare alle realtà più deboli, così come al territorio tutto, nella creazione di innovazione e modelli virtuosi che possano essere di ispirazione ad altri, fino magari ad influenzare le politiche pubbliche a favore delle imprese.
Si tratta quindi di creare **nuove reti di impresa che non si limitino più ad una divisione del lavoro per ottimizzare le performance individuali**, ma che si facciano promotrici di progetti di innovazione in cui la conoscenza è condivisa e le risorse sono combinate strategicamente, valorizzando le risorse e le competenze locali (Rullani, 2011). Si tratta di sposare una prospettiva di *open innovation*, che consenta ad ogni azienda di arricchire la rete e allo stesso tempo trarne ricchezza, andando a valorizzare ulteriormente un territorio di eccellenze.

Fare rete e condividere le proprie esperienze con altre realtà, porta benefici alla singola azienda, ed in particolare alle realtà più deboli, così come al territorio tutto, nella creazione di innovazione e modelli virtuosi che possano essere di ispirazione ad altri.

L'azienda nella quotidianità dipende da me. Vorrei renderla più autonoma e al tempo stesso tutelarla, in modo che qualsiasi cosa accada sia tutto già organizzato.

Verso un modello manageriale di nuova generazione

Il calo della produzione e di conseguenza del fatturato, ha generato per molte imprese la necessità di rivedere la struttura organizzativa, tramite prepensionamenti e la fuoriuscita di molte figure, anche in ruoli manageriali. D'altra parte, la capacità dell'azienda di mantenere l'operatività nonostante le difficoltà, ha evidenziato **l'obsolescenza della vecchia struttura gerarchica, che in molti casi può essere significativamente semplificata** a partire da un riesame della figura centrale dell'imprenditore (e del vecchio modello padronale), in mancanza del quale il sistema va in crisi.
Si tratta di una semplificazione delle gerarchie che sottende un processo di *change management*, quale tattica competitiva per allineare l'organizzazione alle trasformazioni del mercato (Zel, 2016). Essa può avvenire in maniera *top-down*, secondo direzioni stabilite dalla dirigenza e poi rese concrete dai livelli operativi, o *bottom-up*, a partire da suggerimenti e iniziative da parte dei lavoratori. Quale sia il modello migliore dipende ovviamente da fattori contestuali, tuttavia, **l'adozione di un modello manageriale più snello e orientato ad una leadership distribuita** come quella su cui si fondano i modelli d'impresa più innovativi, in cui ognuno è messo nelle condizioni di sapersi organizzare e prendere decisioni, sembra essere una condizione necessaria per il nuovo scenario produttivo (Kocolowski, 2010).
L'obiettivo diventa pertanto la **costruzione di un team manageriale forte, flessibile, capace di gestire la crisi e portare visione** per superare la naturale resistenza al cambiamento e rendere l'azienda indipendente da un'unica figura dirigenziale. Ciò non significa sostituire il ruolo dell'imprenditore, ma piuttosto affiancarlo nella guida dell'azienda attraverso l'introduzione di figure complementari, preferibilmente di nuova generazione, soprattutto nelle competenze richieste dal nuovo contesto lavorativo.

Bisogna trovare un nuovo equilibrio, saper spingere la specializzazione senza rinunciare alla capacità di adattarsi agli imprevisti. Stiamo investendo anche in nuovi strumenti e risorse esterne per un bilanciamento delle risorse diverso dal solito.

[27] Per *upskilling* si intende genericamente il processo di apprendimento di nuove competenze, mentre il *reskilling* prevede l'apprendimento di nuove competenze al fine di cambiare ruolo o lavoro.

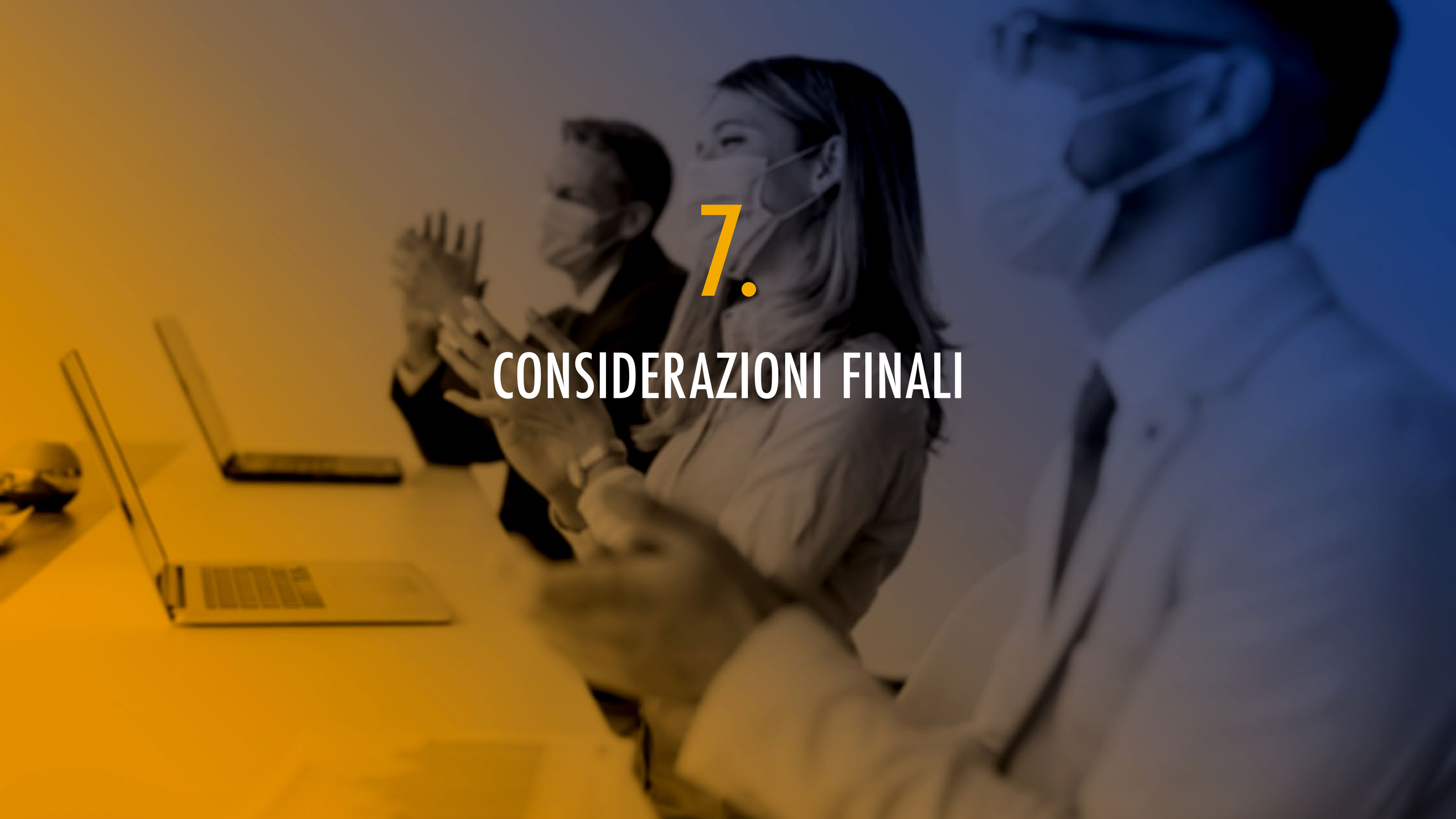
Bilanciamento tra competenze specialistiche e trasversali

La tutela dei propri dipendenti, così come la necessità di creare un senso di fiducia e appartenenza alla comunità aziendale, sono aspetti su cui gli imprenditori si sono mostrati particolarmente sensibili, a dimostrazione di una riscoperta (o di una conferma) dell'**importanza del capitale umano per il successo dell'impresa**.
Nel corso dell'ultimo anno le risorse aziendali, a tutti i livelli, hanno dovuto adattarsi a nuovi ruoli, mansioni, ritmi e strumenti operativi. Tali sacrifici hanno permesso all'imprenditore di sviluppare un approccio più empatico e conoscere meglio i suoi collaboratori, scoprendo attitudini personali, ambizioni e proattività del proprio staff. Ciò ha generato alcune conseguenze principali. Innanzitutto la scelta di **valorizzare al meglio le capacità e l'impegno personali, tramite un nuovo approccio alla valutazione dei percorsi di carriera**, che si allontana dalla tradizionale *'annual review' top-down* optando per sistemi più articolati di raccolta di feedback continui da più direzioni (responsabili e dirigenti ma anche colleghi e clienti) (Osservatorio sul Performance Management, 2020), in una prospettiva di *peer-to-peer learning*.
In secondo luogo, è emersa in modo ancora più importante l'importanza delle *soft skill*, che diventano quasi preponderanti rispetto a competenze tecniche e specialistiche, per cui per mantenere il passo, ogni impresa deve prevedere piani di *upskilling* e *reskilling*[27], trovando il giusto equilibrio tra risorse *in-house* e in *outsourcing* (PwC, 2019).
Di conseguenza, anche i programmi di *welfare* aziendale assumono un peso diverso nella relazione impresa-dipendente, diventando a tutti gli effetti strumenti a supporto della crescita professionale, del benessere psicofisico e della motivazione a far parte della comunità aziendale e agire per il suo successo.

Rimane implicito che affinché questi scenari possano concretizzarsi le imprese dovranno dotarsi di alcuni fattori abilitanti, quali visione del management, orientamento alla trasformazione, adeguate risorse finanziarie e monitoraggio delle performance (Forbes, 2018; IBM, 2021).

In sintesi, per le imprese bergamasche si prospettano importanti opportunità di cambiamento per il periodo post Covid che difficilmente si sarebbero manifestate con la stessa rapidità ed intensità e che devono essere assolutamente colte.

I programmi di welfare aziendale assumono un peso diverso nella relazione impresa-dipendente, diventando a tutti gli effetti strumenti a supporto della crescita professionale, del benessere psicofisico e della motivazione.



7.

CONSIDERAZIONI FINALI

7. CONSIDERAZIONI FINALI

Autrice:
Giovanna Ricuperati
Vice Presidente Confindustria Bergamo

"Universi micro e macro devono coesistere per una visione futura consistente, tra reti locali e globalità. Servono risposte corali.

Confindustria Bergamo è un nodo territoriale del sistema confederale. Ne eredita e ne condivide perciò la visione e la missione complessiva, fondamentalmente articolata nelle tre dimensioni dell'identità, della rappresentanza e dei servizi.

La progettualità dell'associazione si innesta lungo queste tre linee costitutive, e negli anni ha trovato una declinazione più puntuale, sia nella visione – legata alle specificità del territorio – sia nelle strategie, condizionate dalla matrice di materialità.

La visione che ispira il mandato della Presidenza è quella di **un territorio a vocazione industriale**, che tende al manifatturiero avanzato con forte integrazione con i servizi tecnologici e predisposto all'internazionalizzazione.

L'attrattività del territorio bergamasco rispetto all'attività manifatturiera – anche estera – nonché la necessità per le imprese di mantenersi competitive nelle catene internazionali del valore, le hanno allenate al confronto continuo con le sfide globali: si è sviluppato negli anni **un ecosistema industriale con filiere robuste e competenze diffuse**, e un modello di sviluppo 'tirato' dall'export a specializzazione diversificata.

La pandemia ha impresso un'accelerazione, e qualche discontinuità, ai comportamenti dei singoli e delle imprese. L'associazione si interroga su questi cambiamenti e rivisita il proprio ruolo, alla luce dell'identità, della rappresentanza, e dei servizi erogati.

I temi della vita associativa – aumentare la partecipazione, allargare la base di riferimento – erano già focalizzati con l'investimento nella nuova sede. Nata, fin dal progetto, per essere la 'casa degli imprenditori' e con spazi dedicati ad attività di relazione, ambiva a porsi come il segno concreto di un'associazione che 'esce' dalla città e si avvicina alle imprese, insediandosi in un Parco Scientifico e Tecnologico.

L'emergenza ha inibito la possibilità di promuovere incontri di persona, e non si è nemmeno riusciti ad organizzare l'inaugurazione, ma quell'intuizione rimane e si moltiplica nel suo potenziale alla luce della progettata fusione con Confindustria Lecco e Sondrio. Un percorso avviatosi, non casualmente, nell'anno della pandemia, e che ha beneficiato di un retroterra progettuale proprio nell'ispirazione a ripensare il modello associativo fin dall'identità, fondata, oltre che nella mera appartenenza a un territorio, anche nei comuni valori dell'impresa manifatturiera innovativa.

La logica è sfidante, ma i valori percepiti sono chiari:

- **valore per gli imprenditori**, che potranno contare su un'Associazione determinante nel panorama nazionale;
- **valore dei servizi**, con un'offerta più ampia e di qualità;
- **valore per la struttura**, che potrà trovare sinergie crescenti in un contesto innovativo;
- **valore per il territorio**, che avrà un punto di riferimento sempre più autorevole;
- **valore per il sistema confederale**, in una logica che semplifica i livelli organizzativi mantenendo una governance aperta e inclusiva.

In questa scelta il legame con il territorio diventa più complesso, e si valorizza. Da un lato, si perde la stretta aderenza con il confine amministrativo delle province (il nome progettato è infatti

Confindustria Lombardia Nord), e si adotta una visione associativa che scala la dimensione per 'essere di più' della semplice somma delle due parti originarie. Dall'altro, questo 'extra' ha senso proprio perché potenzia la capacità di essere interlocutori ancora più proattivi e più efficaci rispetto alle imprese e alle istituzioni, con una progettualità che cade sui rispettivi territori ma che nasce con un respiro, ed una leadership, più ampia e sovraprovinciale.

Inevitabilmente la lettura del tessuto economico si fa più sofisticata perché oltre a contenere le multiple diversificazioni merceologiche, le deve collegare a matrice con le specificità locali: i settori della meccanica, della chimica, della gomma-plastica, del legno, della carta, dell'alimentare, dei servizi, e così via, non hanno le medesime micro-vocazioni e articolazioni di filiera a Bergamo, Lecco e Sondrio.

"

Durante il lockdown la creazione della filiera per la produzione di mascherine ha visto l'unione di aziende diverse: in 15 giorni abbiamo messo su la filiera e successivamente distribuito mascherine ovunque. Questo evento ha evidenziato la necessità di fare rete e l'opportunità di guardarsi intorno in maniera costruttiva al fine di generare nuove relazioni lavorative: il cortile del vicino non è solo una minaccia, ma potrebbe essere curato insieme.

L'obiettivo di garantire che fare impresa sia più facile e che il territorio sia più competitivo e attrattivo per gli investimenti, implica accompagnare l'evoluzione dei modelli di business, e delle soluzioni organizzative, che si stanno velocemente riorientando verso la sostenibilità e la transizione digitale.

Il livello critico, in questo approccio, non è solo quello microeconomico – le cui leve sono delle singole aziende – né solo quello macroeconomico, condizionato dai megatrend. Tra le lezioni apprese nel 2020, emerge la criticità anche dello spazio mesoeconomico, dove sono possibili ecosistemi favorevoli al cambiamento e allo sviluppo.

Un atteggiamento proattivo e resiliente non può essere confinato, infatti, alle singole realtà, per quanto eccellenti. L'effetto *spillover* delle buone pratiche, che arriva dai mercati con le sollecitazioni dei clienti attraverso il canale delle catene globali del valore, chiede di essere accompagnato con azioni di facilitazione. La cifra critica di questa facilitazione sta proprio nell'interconnessione e nella contaminazione positiva.

L'ha insegnato l'esperienza della pandemia, quando Confindustria Bergamo ha lanciato l'iniziativa "Facciamo l'impresa, insieme" ed è riuscita a realizzare, in poche settimane, una filiera a chilometro zero delle mascherine chirurgiche. Grazie alla riconversione degli impianti e dei processi produttivi e alla sinergia tra chi produce il tessuto, il taglio e il confezionamento, è stato realizzato un prodotto fatto a mano, sicuro e di qualità.

L'intuizione è stata ripresa nei "tavoli verticali di innovazione post Covid", per la creazione di idee e partenariati verso nuove opportunità di business. Oltre 40 aziende hanno partecipato a questo esercizio di open innovation: ovviamente non tutte le ipotesi esplorate erano fattibili, ma in qualche caso si sono aperti nuovi sbocchi di mercato.

Due i temi rilevanti in queste esperienze: la reattività ad uno scenario imprevisto, e la sinergia fra imprese operanti in settori di business distinti. **Radicare l'appartenenza al territorio significa ancorare lo sviluppo ad una logica di interconnessione**, dando un palco più ampio alle esperienze di valore.

La co-creazione e co-produzione di idee, infatti, portano ad esiti di maggior valore per più *stakeholder*. La sfida da superare riguarda la **contaminazione tra aziende** e la **condivisione di esperienze**, nonché la **costruzione di progetti collaborativi**, anche a supporto della conoscenza e della formazione tra imprenditori.

Centrali, per questi processi, la fiducia e lo spirito di responsabilità della business community. In questo senso l'ottica della sostenibilità va intesa non solo in senso ambientale – *design*, *output*, *outcome*, logistica e circolarità delle produzioni – ma in un senso più pieno, che investe governance e variabili economiche, da un lato, e tematiche sociali di benessere, inclusione e uguaglianza di opportunità e diritti, dall'altro.

Bibliografia

Angelici, M. & Profeta, P. (28 Marzo 2020). *Smart working: Work flexibility without constraints*. VoxEU.org.

Avramescu, A. (2019). *Customer Education: Why smart companies profit by making customers smarter*. Adam Avramescu.

Bandura, A. (2000). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Erikson.

Brenna, F. (2017). Il Libro dell'Anno del diritto 2017. In Treccani.

Breque, M., De Nul, L. & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European Industry*. *European Commission*.

Brown, T. (2008). Design Thinking: Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes—and even strategy. *Harvard Business Review*.

Brown, S. (22 Luglio 2020). *Reshoring, restructuring, and the future of supply chain*. MIT Sloan School of Management.

Camera di Commercio di Bergamo. (2020). *La congiuntura economica in provincia di Bergamo nel 4°trimestre 2019 - InFOCUS: Gli investimenti*.

Camera di Commercio di Bergamo. (2021). *La congiuntura economica in provincia di Bergamo nel 4°trimestre 2020 - InFOCUS: Gli investimenti del 2020*.

Candelon F., Bürkner H.P., Grebe M., Charme di Carlo R., & De Bondt M. (15 Giugno 2020). *As the COVID-19 Crisis Reveals, Europe Urgently Needs to Digitize Its Industry*. Boston Consulting Group.

Ceresi, P. (2 Marzo 2017). *Le cinque fasi vincenti per un'azienda sostenibile*. IlSole24Ore.

Chesbrough, H. (19 Aprile 2021). *Cos'è l'open innovation?*. Luiss University Press.

Chesbrough, H. (18 Marzo 2020). Innovation Imperatives from Covid-19. Forbes.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Confartigianato Imprese Bergamo. (1 Aprile 2020). *Attività sospese e consentite ex DPCM 22 Marzo 2020 e successive modifiche: nuova scadenza 13 Aprile*.

Confindustria (2020a). *Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane*. A cura di Centro Studi Confindustria e dell'Area Affari Internazionali di Confindustria.

Confindustria. (2020b). *Risultati relativi all'indagine degli effetti del Covid-19 per le imprese italiane*. A cura di Centro Studi Confindustria e dell'Area Affari Internazionali di Confindustria.

Confindustria.(2020c). *Quarta edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane*. A cura di Centro Studi Confindustria e dell'Area Affari Internazionali di Confindustria.

Confindustria Bergamo. (2020). *Bilancio di Sostenibilità 2019*.

Centro Studi Confindustria. (2021). *Indagine rapida CGS sulla produzione industriale. Graduale recupero dell'attività industriale: al rimbalzo di gennaio (+1,3%) segue una crescita in febbraio (+0,7%). Prospettive condizionate dalla pandemia*.

Cerved (Maggio 2020). *Cos'è il Rating ESG o Rating di sostenibilità?*.

Casadei, M.(18 Settembre 2019). *Moda italiana a tutto export: il 2019 parte in crescita*. Il Sole24Ore.

Camilli, A. (25 Marzo 2020). *Cosa è successo a Bergamo, la città italiana più colpita dal virus*. Internazionale.

Dall'Amico, E. (2016). *Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese? Indagine transnazionale sulle richieste del mercato del lavoro rispetto a professionalità medio-alte e migranti*. Ceipiemonte S.c.p.a.

De Bruijn, M. (17 Ottobre 2019). *The human dimension of digital transformation*. LinkedIn.

Denning, S. (14 Agosto 2019). Understanding the agile mindset. *Forbes*.

Depalo, G. & Giorgi, F. (22 Gennaio 2021). *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: I lavoratori del settore privato*. Banca d'Italia.

European Commission. (2020). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 Italia*.

European Commission (n.a.). *Industry 5.0. What this approach is focused on, how it will be achieved and how it is already being implemented*.

Eurostat. (2021). Impact of Covid-19 crisis on industrial production. *UptoDate*. Dati consultati il 22 marzo 2021.

Foglieni F., Villari B., Maffei S. (2018). *Designing Better Services: A strategic approach from Design to Evaluation*, Springer.

Frisoli, A. (21 Aprile 2021). *Robotica collaborativa, perché è la chiave per l'industria 5.0*. NetworkDigital360.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail & Anpal. (2020). *Il mercato del lavoro 2020: Una lettura integrata*.

Hagel, J. & Schwartz, J. (31 Luglio 2017), Navigating the future of work: Can we point business, workers, and social institutions in the same direction?. *Deloitte Review, 21*.

Hoffman, A.J. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*.

IBM Institute for Business Value. (2021). *Find your Essential: How to thrive in a post-pandemic reality*. IBM.

IMPACT (2021). *Rapporto D4I 2020*.

Invalsiopen (15 Maggio 2020). *Cosa sono e a cosa servono le soft skill*.

ISTAT. (2021). *I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19*.

ISTAT. (2020a). *Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane*.

ISTAT. (2020b). *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile*.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kocolowski, M.D. (2010). Shared Leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32

Levitt S. D., List J.A., Syverson C. (2013). Toward an Understanding of Learning by Doing: Evidence from an Automobile Assembly Plant. *Journal of Political Economy*, 121(4), 643–681.

Maino, F., Razetti, F., Santoni, V. (2019). Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato. In CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (pp. 375-394).

Mager, B. (2008). Service design. In Erlhoff M, Marshall T (Eds.), *Design dictionary*. Birkhäuser (pp 354–357)

Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2011). *Design for services*. Routledge.

Müller, J. (2020). *Enabling Technologies for Industry 5.0: Results of a workshop with Europe's technology leaders*. European Commission.

OECD. (2019). *Measuring the digital transformation: A Roadmap for the Future*. OECD Publishing.

Osservatori.net (n.a.). *Smart Working: Il lavoro agile dalla teoria alla pratica*.

Osservatori.net (n.a.). *OPEN INNOVATION: Cosa significa e come metterla in pratica*.

Pagani, M. & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management, 67,* 185-192.

Parlamento Europeo. (2020). *Nomenclatura comune delle unità territoriali statistiche (NUTS)*.

Polaine A., Lovlie L. & Reason, B. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. Louis Rosenfeld

PwC. (2020). *Smart Working*.

PwC. *Digital skills: come ripensare l'istruzione e la formazione nell'era digitale: competenze digitali e nuovi modelli per l'apprendimento*.

Rullani, E. (Ed.) (2011). Reti di impresa e idee motrici (con Francesca Pedon). Università di Trento, Provincia autonoma di Trento, QP, Quaderni della Programmazione, 27, Edizioni31.

Rullani, E. (2014) Territori in transizione: Il nuovo rapporto tra imprese e Politiche territoriali per la rinascita industriale e l'innovazione. In R. Cappellin, E. Marelli, E. Rullani, & A. Sterlacchini (Eds.), Crescita, investimenti e territorio: Il ruolo delle politiche industriali e regionali. Retrieved from hiips://www.aisre.it/pubblicazioni/e-book

Stickdorn, M., Hormess, M.E., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. O'Reilly Media

LIUC Università Cattaneo. (2021). Indice del Fermento Imprenditoriale. Dati consultati a Maggio 2021.

URBAN INNO (2017). Toolbox of smart urban innovation participatory methods & tools.

Welfare Index PMI. (2020). *Rapporto 2020*.

Wetter-Edman, K. (2014). *Design for service. A framework for articulating designers' contribution as interpreter of users' experience*. ArtMonitor University of Gothenburg.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*.

Zel, U. (2016). Leadership in Change Management. In Goksoy, A. (Ed.), *Organizational Change Management Strategies in Modern Business*. Business Science Reference (pp.272-288).

Note sugli autori

Stefano Maffei

Architetto e Phd in design. Professore Ordinario presso la Scuola del design del Politecnico di Milano, dove insegna design e Teoria dell'innovazione. È il direttore di Polifactory e del Master in Service design di POLI.design - Politecnico di Milano.
I suoi interessi di ricerca sono focalizzati sulla service design innovation, sui nuovi modelli di produzione-distribuzione delle merci e sui sistemi di micro produzione avanzata e distribuita.

Francesca Foglieni

Esperta di service design e docente presso la Scuola del Design del Politecnico di Milano, si occupa di service design, design ethnography e innovazione dei servizi in qualità di ricercatore, formatore e consulente. Ha conseguito un dottorato di ricerca in Design sviluppando un modello di valutazione dei servizi integrato nel processo di service design. Cura la programmazione e i contenuti didattici del Master in Service Design di POLI. design sin dalla prima edizione nel 2013.

Lisa Cagnin

Service designer dal background multidisciplinare, si è occupata di consulenza nell'ambito della progettazione e innovazione dei servizi collaborando con la Fondazione Politecnico di Milano. Attualmente è assegnista di ricerca presso il Politecnico di Milano e si interessa dello sviluppo di iniziative temporanee all'interno di aree soggette ad interventi di rigenerazione urbana.

Stefano Scaglia

Laureato in ingegneria al Politecnico di Milano e diplomato MBA presso INSEAD, ha lavorato presso GTE Telecomunicazioni spa, Philips spa, Bain&Company. Dal 2000 è Amministratore Delegato del Gruppo Scaglia e dal 2004 fondatore e AD di Scaglia Indeva. Dal 2005 al 2011 è stato Vice Presidente di Confindustria Bergamo, nel 2006 è stato promotore del Consorzio Intellimech e dal 2012 al 2018 Presidente del Cluster Lombardo Fabbrica Intelligente AFIL. Da giugno 2017 è Presidente di Confindustria Bergamo.

Paolo Piantoni

Dopo la Laurea in Economia e Commercio all'Università di Bergamo, è entrato in Confindustria Bergamo nel 1998 come funzionario nell'area fiscale societario e doganale. Nel 2003 è diventato responsabile area amministrazione e gestione del patrimonio. Dal 2013 è amministratore delegato di Servizi Confindustria Bergamo e dal 2017 è direttore generale di Confindustria Bergamo. Negli anni ha seguito e sviluppato molte iniziative speciali per l'Associazione, fra cui il progetto della sede al Kilometro Rosso Innovation District.

Massimo Longhi

Dottore di ricerca in economia politica, è dirigente presso Confindustria Bergamo. Ha la responsabilità dell'area Studi, Territorio, Competitività, Internazionalizzazione, dove coordina le attività di analisi, studio e servizio sulla congiuntura economica, sulla manifattura e sulle sue filiere a livello locale, sulla pianificazione territoriale e le infrastrutture, sulle strategie di internazionalizzazione d'impresa.

Giovanna Ricuperati

Laureata in Economia e Commercio all'Università di Bergamo, ha frequentato un corso di perfezionamento ad Harvard. Nel 1994 ha fondato Multi-Consult - oggi MULTI - società con sede a Bergamo e uffici a Milano e Monaco di Baviera, che offre servizi di consulenza marketing, comunicazione ed export management ad aziende in Italia e all'estero. È vicepresidente di Confindustria Bergamo e presidente di Luberg, l'Associazione Laureati dell'Università di Bergamo.

ISBN 978-88-85619-44-9