
Speciale

TEMPI DIFFICILI



SOLUZIONI POSITIVE PER AFFRONTARE LA CRISI ED EMERGERNE PIÙ FORTI

IL LAVORO A DISTANZA AL TEMPO DEL CORONAVIRUS HEIDI K. GARDNER E IVAN MATVIAK

LAVORO E FORMAZIONE NELL'EPOCA DELLE PANDEMIE ANDREA GRANELLI

LA COMUNICAZIONE IN TEMPI DI CRISI: NON FORMA, MA SOSTANZA ALBERTO MATTIACCI

GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA SUGLI EQUILIBRI ECONOMICI GLOBALI EMILIO ROSSI



LA GESTIONE
DELLA CRISI



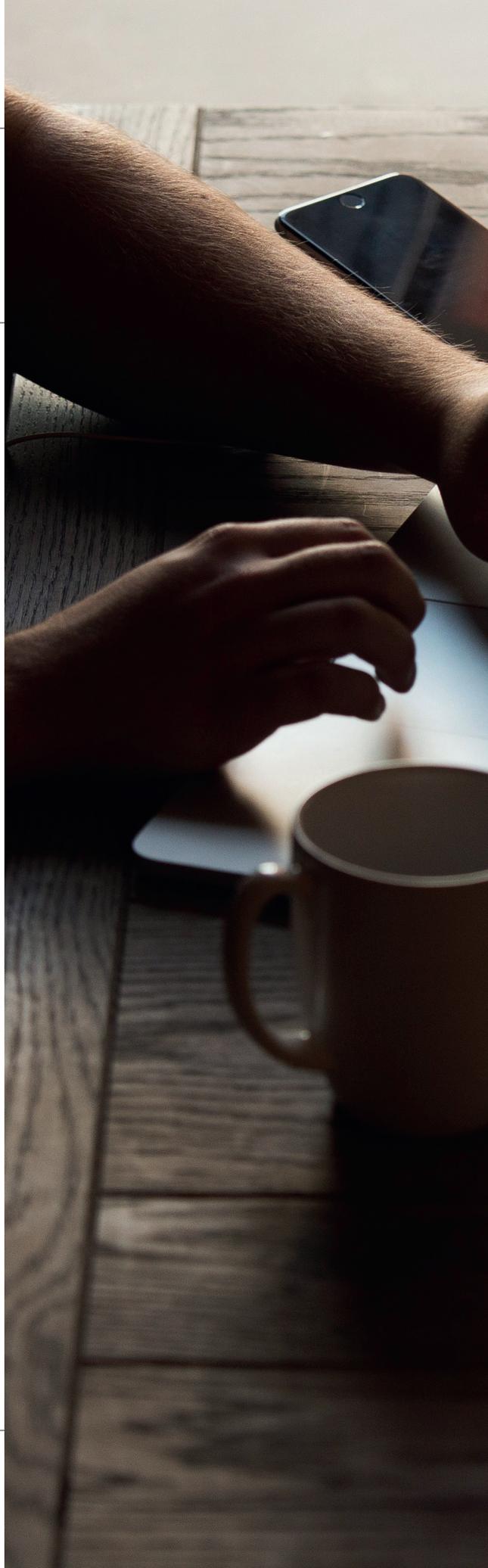
AUTORI

Heidi K. Gardner
Center on the Legal
Profession

Ivan Matviak
Gardner & Company

Il lavoro *a distanza* al tempo del Coronavirus

È una soluzione sempre più necessaria
e i molti casi non proprio semplice.
Ecco suggerimenti e accorgimenti
per svolgerla al meglio.





Con la minaccia del Coronavirus che aleggia prepotentemente quasi dappertutto, l'eventualità di dover lavorare da casa diventa sempre più probabile per una crescente fascia di lavoratori. In tal caso, processi operativi, modalità di comunicazione e dinamiche di team consolidati possono venire facilmente spazzati via. L'incertezza e l'ansia, sempre più forti di giorno in giorno, per i pericoli personali creati dall'epidemia e per il suo impatto sull'economia, renderanno ancora più complicato il problema di adattarsi a questi cambiamenti organizzativi.

Ecco alcune strategie che possono impiegare i leader per fare in modo che i loro team continuino a collaborare efficacemente e a mantenere lo stesso slancio e lo stesso impegno di prima.

DEFINITE OBIETTIVI E RUOLI

I team che cambiano improvvisamente modo di lavorare - specie se passano dalla co-localizzazione alla distribuzione sul territorio - devono ripensare l'approccio all'esecuzione dei loro compiti e assicurarsi che ognuno dei componenti comprenda il proprio ruolo.

Chiarite bene obiettivi e ruoli. Il passaggio al lavoro da casa dà al team la possibilità di rivedere i fondamentali per fare sì che tutti abbiano ben chiari gli obiettivi generali, i ruoli individuali, e il contributo di ciascuno al risultato complessivo. Chiarire i ruoli all'interno del team aiuta le persone a capire quando possono rivolgersi ai colleghi anziché al leader, il che impedisce a quest'ultimo di diventare un collo di bottiglia. L'intensificazione della comunicazione interna al gruppo aiuta anche i membri periferici a rimanere coinvolti.



LA GESTIONE
DELLA CRISI

Un evento disgregante come il Coronavirus farà nascere nuovi compiti in concorrenza tra loro. Di conseguenza, i leader devono continuare a chiarire gli obiettivi a livello di team e di singole persone per mantenere la focalizzazione sulle maggiori priorità. Attenzione a non ampliare all'infinito l'elenco dei compiti da svolgere! E quando ridefinite l'ordine di priorità degli obiettivi, pensate bene a chi andrebbe assegnato l'incarico e fate in modo che i nuovi obiettivi modificati vengano comunicati all'intero team.

Mappate competenze e capacità. Oggi quasi tutti lavorano contemporaneamente in più team e su vari progetti. In questi tempi d'incertezza, è possibile che un altro progetto su cui stanno lavorando alcuni membri del vostro team si trovi di fronte a uno shock inatteso, che potrebbe incidere negativamente sui progetti del vostro gruppo. Per minimizzarne l'impatto, iniziate fin d'ora a chiedervi in quali aree avete competenze ridondanti nel team o come accedere a competenze esterne.

Dato il numero di nuovi compiti che emergono nei momenti di crisi, è probabile che molti dei vostri collaboratori vengano tirati, per così dire, in varie direzioni. Non aumentate ulteriormente il loro stress lasciandoli da soli a gestire queste tensioni. Ditei chiaramente che possono contare su di voi per adeguare i carichi di lavoro.

Il cambiamento di priorità potrebbe anche rendere necessario l'inserimento nel team di nuove risorse, come un esperto di logistica che valuti i possibili effetti dell'epidemia sulla supply chain o un esperto di marketing che studi le modalità di lancio di un nuovo prodotto in caso di cancellazione di una fiera commerciale. Sfortunatamente, inserire un nuovo collaboratore mentre tutti gli altri membri del team lavorano da casa può ostacolare la coesione e la costruzione di un clima di fiducia. Perciò investite tutto il tempo che occorre per presentare i nuovi collaboratori, focalizzandovi sugli aspetti personali e professionali.

ENFATIZZATE LE INTERAZIONI PERSONALI

Le persone che si ritrovano da un giorno all'altro a lavorare da casa tendono a sentirsi abbandonate a se stesse e isolate, il che ne riduce la produttività e il coinvolgimento. I leader, specie quelli che non sono abituati a gestire team virtuali, potrebbero dubitare della propria capacità di tenere il team in carreggiata. In questi casi sorge facilmente la tentazione



di concentrarsi esclusivamente sulle cose da fare. Per affrontare questi problemi, è più importante che mai lasciare ai dipendenti del tempo da dedicare all'interazione personale. **Prendetevi cura di tutti.** I leader hanno inevitabilmente dei favoriti all'interno del team, persone su cui tendono maggiormente a far conto nei momenti di stress. Sono quasi sempre della loro stessa fascia anagrafica per effetto di quella che i ricercatori chiamano omofilia. Specularmente, le ricerche effettuate sul pregiudizio cognitivo dimostrano che alcuni tipi di persone finiranno "lontano dagli occhi, lontano dal cuore": donne, minoranze e altri elementi periferici del team potrebbero avere meno accesso a informazioni o a risorse, e meno influenza sul team leader. Per contrastare questa tendenza, stendete un elenco di tutti i membri del team con le rispettive fotografie e tenetelo costantemente davanti agli occhi mentre lavorate, per poter prendere decisioni più ponderate in tema di allocazione delle responsabilità e delle informazioni.

Programmate riunioni a cadenze regolari. Fissate degli orari per i meeting virtuali del team; è più facile cancellarli se non servono, piuttosto che tentare di improvvisare conference call all'ultimo momento senza creare ulteriore disgregazione. Se vi incontrate solo quando il caso lo richiede, rischiate di escludere qualcuno – persone che sono troppo occupate per intervenire o sono finite, appunto, lontano dagli occhi e lontano dal cuore.

Create il distributore di bevande virtuale. Mettete in agende del tempo per lo scambio di convenevoli, le classiche due chiacchiere con cui iniziereste una riunione “fisica” tradizionale. Questo piccolo accorgimento preserva un senso di cameratismo. E fate in modo che i collaboratori si sentano regolarmente al telefono secondo necessità, anziché aspettare i meeting programmati.

Umanizzate la comunicazione. Invece di affidarvi esclusivamente alla posta elettronica, che tende a limitare la profondità del dibattito, usate media più ricchi che operano in tempo reale, come FaceTime, video conferenze, web chat o semplicemente il telefono. Queste forme di comunicazione sono più personali, consentono ai membri del team di leggere l'uno le emozioni degli altri e aiutano a sollevare il morale. Migliorano inoltre il processo decisionale portando più fruttuosamente voci alternative nel dibattito e dando modo alle persone di discutere le varie idee più efficacemente e più completamente.

NORMALIZZATE I NUOVI AMBIENTI DI LAVORO

Lavorare da casa crea nuove distrazioni e la possibilità di malintesi. Più i membri del vostro team conoscono l'uno l'ambiente di lavoro dell'altro, meglio potranno comprenderne il comportamento. I team ignorano spesso il consiglio di orientarsi a vicenda, perché sembra loro un'idea innaturale o addirittura una perdita di tempo. Ma questa pratica ha una solida base nella psicologia sociale: l'errore fondamentale di attribuzione è la tendenza a spiegare il comportamento di un'altra persona come un tratto caratteriale, relegando in secondo piano l'impatto dei fattori situazionali (“Non prende mai la parola, se ne infischia”, anziché “Mette il telefono in modalità muta per non far sentire il rumore di fondo di casa sua”).

Fate un tour virtuale. All'inizio di un progetto, invitate ciascuno dei vostri collaboratori a prendersi qualche minuto

per mostrare ai colleghi il suo spazio di lavoro domestico e a fornire loro alcune informazioni di contesto. Quali sono le possibili distrazioni (cani che abbaiano, camion che passano o bambini che fanno baccano). Lo scopo è aiutare i colleghi a farsi un'idea più precisa del contesto lavorativo di ciascuno, affinché possano capire meglio i rispettivi vincoli.

Appreziate ambienti di lavoro non tradizionali. Michael, un millennial che lavora a New York, divide un alloggio con diversi coinquilini e non ha uno spazio privato in cui lavorare da casa. Se anche qualcun altro dei suoi coinquilini lavora da casa, avrà il problema di persone che passano o parlano sullo sfondo durante le videoconferenze. Fategli sapere che capite il suo disagio e che siete disposti a discutere alternative come un orario di lavoro flessibile, in modo che le videoconferenze si tengano in momenti più tranquilli per lui.

Tenete sotto controllo le vostre supposizioni o i vostri stereotipi. Sarah, una executive che partecipava a una conference call, ha ricevuto un sms da un collega: “Togli il viva voce. Sentiamo il tuo bambino che piange”. Ha risposto “Sta dormendo. Quello che avete sentito è il figlio di Matthew”. L'ambiguità implicita nel far lavorare i membri del team da casa può portare a idee preconcepite sulla loro focalizzazione o sul loro impegno lavorativo.

MINACCE COME IL CORONAVIRUS creeranno disgregazione. Ma potete usare alcune strategie per reagire efficacemente e continuare a raggiungere i vostri obiettivi di business. Le disruption creano anche opportunità. Usate questo momento difficile per studiare nuove modalità di lavoro e rivisitare vecchi assunti che probabilmente vi porteranno dei benefici nel lungo termine. ☺

 **HEIDI K. GARDNER** è distinguished fellow del Center on the Legal Profession e coordinatrice didattica dell'Accelerated Leadership Program alla Harvard Law School. Questo articolo attinge alla ricerca che ha documentato nel libro Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed By Breaking Down Silos (Harvard Business Review Press, 2017). **IVAN MATVIK** è co-fondatore di Gardner & Company ed executive in residence di Battery Ventures. In precedenza è stato vice presidente esecutivo di State Street Bank.



LA GESTIONE
DELLA CRISI

 AUTORE

Andrea Granelli
Presidente di Kanso



Lavoro e formazione nell'epoca delle pandemie

*Una riflessione sull'esigenza di ripensare
format, strumenti e processi.*

In questo momento *il mondo è concentrato* su come contenere

la possibile pandemia del Coronavirus e sulle cause che l'hanno scatenata. Tutto il resto diventa marginale e ancillare – perfino il lavoro.

Quasi tutte le recenti epidemie (Ebola, Sars, Zika, Mers e Coronavirus) sono dipese dall'elevata densità della popolazione, dall'aumento di commercio e caccia di animali selvatici e dai cambiamenti ambientali dovuti ad esempio alla deforestazione e all'aumento degli allevamenti intensivi, specialmente in aree ricche di biodiversità.

Una ricerca recente ha mostrato che è necessario integrare in modo sistematico la valutazione e la considerazione del rischio di pandemie nella pianificazione dello sviluppo sostenibile, visto che l'emergenza delle malattie infettive è tra le conseguenze del cambiamento ambientale.

Il fenomeno è dunque strutturale e non episodico, mentre la reazione del mondo del lavoro – riduzione delle occasioni di contatto e di presenza e imposizione forzata dello *smart work* – sembra invece molto congiunturale e soprattutto reattiva.

Ritengo, però, che siamo di fronte a una trasformazione epocale del modo di lavorare, che peraltro non è iniziata in questo periodo ma si sta solo acutizzando in alcune

delle sue dimensioni. È infatti evidente che la mobilità sia sempre di più un costo, non solo diretto, come trasporto e pernottamenti, ma anche indiretto per i molteplici e crescenti rischi: malfunzionamenti dei sistemi di trasporto, scioperi selvaggi, crescente imprevedibilità e intensità del maltempo, aumento del rischio terrorismo... e il “nuovo” rischio delle pandemie.

Questa situazione sta, tra l'altro, determinando un impoverimento dei processi formativi – ancora centrati sull'esperienza di aula – causati da una progressiva riduzione delle sessioni formative in presenza o addirittura da una loro “sostituzione” con una versione banalmente digitalizzata (e quindi nei fatti degradata).

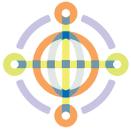
A ben vedere, però, il digitale fornisce, e soprattutto potrà fornire, molti contributi positivi, sia nei processi di apprendimento sia in quelli lavorativi (che la formazione dovrebbe contribuire a migliorare); infatti rende disponibili e diffuse:

- le piattaforme per supportare l'apprendimento;
- i contenuti base dell'apprendimento (informazioni, dati, presentazioni, video, articoli, libri, enciclopedie);
- gli strumenti per organizzare la propria conoscenza personale (il “sé digitale”);
- gli ambienti di lavoro, sempre più necessari e utilizzati (mail, chat, news, Skype, Google Drive...);
- i sistemi di monitoraggio “da remoto” (tramite Iot e dati) dei processi e degli ambienti.

È quindi opportuno studiare nuove configurazioni, o meglio ibridazioni, non solo fra il fisico e il digitale, ma anche fra i processi di formazione e i processi di lavoro (una sorta di *learning by doing digitally enabled*), che vedano la remotizzazione – non solo di una persona ma anche di un team che deve collaborare e interagire – come la regola e non tanto l'eccezione da gestire in emergenza.

I futuri leader, pertanto, dovranno essere completamente a loro agio anche negli ambienti digitali, dove non si limiteranno a lavorare senza perdere in efficacia ed efficienza, ma dove imposteranno anche il proprio potenziamento personale nonché l'apprendimento continuo.

Ciò non vuol dire assolutamente puntare a un *all-digital* a tutti i costi ed eliminare le relazioni dirette, ma piuttosto trovare nuove forme di ibridazione e di interazione che consentano di estrarre il meglio da ciascuna tipologia di esperienza.



Nomade digitale: il paradigma del lavoro nel XXI secolo

Il digitale, unito alle trasformazioni organizzative, ha reso i confini delle aziende molto meno definiti e molto più porosi. La differenza fra dipendenti, precari, consulenti, free lance e fornitori è sempre più labile. Oltretutto, la necessità di lanciare processi di radicale trasformazione nelle aziende per adattarsi a mercati sempre più cangianti sta non solo trasformando il cambiamento in una nuova forma di permanenza, ma sta richiedendo in modo continuativo – quasi stabilizzato – rinforzi esterni ai processi di cambiamento (progettisti digitali, designer organizzativi, valutatori e formatori di competenze, coach ...). In questo scenario fortemente trasformativo entra il digitale, con la sua capacità di contribuire ai modelli e processi organizzativi, alla formazione delle competenze, al modus operandi e alla produzione delle informazioni necessarie per decidere. È pertanto riduttivo parlare di *smart work* – che spesso si esplicita nel lavorare fuori dall’ufficio con un po’ di supporto di strumenti digitali (talvolta è sufficiente il telefono e qualche ordinaria applicazione sul proprio PC). Forse sarebbe opportuno incominciare a parlare di “nomadismo

digitale”, che si basa su due importanti capacità:

- usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità del mondo dei dati;
- saper lavorare – dovunque – senza perdere in efficienza e in efficacia.

Il vero nomadismo digitale (vedi figura) va molto oltre il semplice *smart work* – che da molte aziende continua a essere assimilato al telelavoro.

Come affrontare questo cambiamento forzato, ma ineluttabile?

Questa trasformazione tocca tutte le dimensioni aziendali, ma è particolarmente critica per le figure apicali. Un degrado delle loro prestazioni dovuto a forzature esogene – non solo lavorare da casa, ma coordinare i propri collaboratori sparsi sul territorio – potrebbe avere per le aziende impatti molto negativi. Oltretutto, oggi le aziende non sono pronte, o chi dichiara di esserlo sta nei fatti implementando forme contrattualmente sofisticate di telelavoro. La sfida è quindi sia educativa – formare la classe dirigente a un nuovo modo di lavorare, fortemente *digitally enabled* – sia organizzativa: ridisegnare i processi aziendali facendo

Telelavoratore

- Lavora in **spazi attrezzati**
- Svolge attività ben definite
- Ha con sé esattamente **il materiale che gli serve** per svolgere il compito

Smart Worker

- Lavora in **luoghi smart** (idealmente silenziosi e connessi)
- Svolge mansioni
- Ha con sé il suo **“ufficio virtuale”** (applicazioni, documenti, ...)

Nomade digitale

- Lavora **dovunque**
- Fa tutto ciò che serve (anche le attività creative)
- Ha con sé tutta **la sua biblioteca** (di cui il materiale d’ufficio è una parte)





Il vero nomadismo digitale va molto oltre il semplice *smart work* che da molte aziende continua a essere assimilato al telelavoro.

in modo che, sia la dimensione digitale, sia la remotizzazione siano la regola e non l'eccezione.

Si dovranno dunque riprogettare processi e modelli organizzativi per gestire, in modo nativo, queste nuove forme di ibridazione fra presenza fisica e partecipazione in digitale. E per fare ciò si dovranno privilegiare i contesti – siano essi fisici o digitali – dove verrà prodotto il maggior valore aggiunto. Superando pregiudizi e slogan.

Una cosa è certa: il digitale cambia la nozione di prossimità. Oggi essere prossimi a qualcuno non dipende più dalla vicinanza fisica: ti sono vicino perché conosco ciò che ti piace e ciò che ti serve e perché provo e suscito empatia. Oggi posso essere molto vicino stando molto lontano.

Sarà allora necessario condurre una vera e propria anatomia dei principali processi e comportamenti aziendali per riprogettarli con la lente del digitale, riaccorpando in modo innovativo la dimensione in presenza con quella digitale. Prendiamo ad esempio le interazioni aziendali: a valle della rivoluzione digitale si possono aggregare lungo tre dimensioni:

1. luogo: interagire in presenza o da remoto;
2. tempo: interagire in modo sincrono o asincrono;
3. numerosità: interagire *many-to-many*, *one-to-many*, *one-to-one*, *machine-to-machine*.

Consideriamo l'interazione *one-to-one*: è sempre stata considerata il regno della presenza fisica (oltretutto necessariamente sincrona), dell'incontro *de visu*. Ma non è sempre la modalità più efficace. Prendiamo ad esempio una sessione periodica di mentorship o di coaching. In questo caso – dove la relazione fra i due interlocutori è già attiva e consolidata – la sessione su Skype è superiore rispetto alla versione “tradizionale”; e lo è per tre motivi.

Innanzitutto, in Skype il *mentor* esperto registra direttamente (scrivendo sul suo PC) quanto detto dal *mentoree* senza perdere nulla del discorso e mantenendo il contatto visivo. In presenza, invece, può prendere qualche sporadico appunto su un piccolo bloc-notes, appunto che deve successivamente integrare e ribattere per archivarlo.

In secondo luogo, se il *mentoree* fa riferimento a qualcosa di già detto di cui il *mentor* non ricorda i contenuti, *de visu* la sua attenzione al discorso si riduce nello sforzo di ricordarsi quanto richiamato dal *mentoree* (non lo può chiedere direttamente ...), mentre in Skype mentre lo ascolta e continua

a guardarlo negli occhi, accede al suo archivio e rilegge le verbalizzazioni delle sedute precedenti, ritrovando l'affermazione evocata.

Infine, se il *mentoree* fa riferimento a qualcosa che il *mentor* non conosce (e non ci sono le condizioni per cui possa chiedere direttamente il chiarimento), nella sessione in presenza rimane il dubbio, mentre in Skype – senza distogliere l'attenzione del dialogo – accede a Google e approfondisce direttamente.

Oppure il caso delle riunioni. Con questa parola indichiamo un insieme estremamente articolato di eventi aziendali con anche differenti setting e finalità. Potremmo dire che “*not all meetings are created equal ...*”. Partendo dalle finalità e dagli output attesi, possiamo identificare sette tipi di riunione:

- per decidere
- per negoziare
- per controllare (gli stati di avanzamento, gli andamenti economici, ...)
- per produrre (un documento, una relazione, un nuovo approccio al mercato, ...)
- per formare
- per illustrare (un progetto, un nuovo prodotto, una scelta aziendale, ...)
- per intrattenere (alimentando team building e spirito di appartenenza).

È QUINDI EVIDENTE CHE NON POSSONO essere gestite allo stesso modo e che sia le dinamiche umane, sia le informazioni e gli strumenti necessari e le tipologie di luogo ideali per renderle più efficaci sono molto diverse al variare della tipologia di riunione analizzata.

Siamo quindi all'inizio di una nuova stagione dove le pratiche di lavoro, rilette con la lente del digitale, saranno molto diverse da quelle a cui siamo abituati. E quindi l'emergenza Coronavirus andrebbe vista come un'occasione per suggerire un approccio allo *smart work* che deve diventare non reattivo, ma proattivo. ☺



ANDREA GRANELLI è presidente di Kanso.



LA GESTIONE
DELLA CRISI



AUTORE

Alberto Mattiacci

Professore Ordinario
di Economia e Gestione
delle Imprese

LA COMUNICAZIONE IN TEMPI DI CRISI: NON FORMA, MA SOSTANZA

La crisi è un evento straordinario nella vita di ciascuna collettività o impresa che sia. Può accadere o non accadere, e sono più le volte che non accade che il contrario. Proprio per questo, in genere, quando arriva una crisi capita di essere impreparati. Intendiamoci: per chi è investito di responsabilità specifica, comunicare una crisi è difficilissimo. Significa incamminarsi, pieni di timore, in una palude centroamericana: piena di sabbie mobili, ragni e serpenti velenosi, alligatori.

Il sentimento prevalente è il timore. Spesso occorre iniziare a comunicare quando si è ancora sotto shock (pensate all'11 settembre), o impauriti per l'enormità del fatto e le inevitabili imprevedibili conseguenze negative che si patiranno (pensate alla vicenda del Ponte Morandi), o sotto tensione, perché i contorni del fatto sono ancora indefiniti (la vicenda Coronavirus). Le sabbie mobili sono le difficoltà intrinseche a maneggiare i fatti che stanno intorno e dentro a una crisi; gli animali pericolosi siamo noi, tutti noi e il nostro veleno sono i social.

Insomma: quando c'è un evento di crisi, niente è più difficile che comunicarla, rispondere alle domande, governare le emozioni – proprie ma, soprattutto, altrui. E mai è stato così difficile come oggi, perché prima non esistevano i social. Non esisteva la possibilità di fare e diffondere immagini, nessuno era in grado di farsi veramente sentire. Era sotto controllo. Oggi, no.

Come comportarsi, allora? Esistono regole?

Innanzitutto, occorre partire da un assunto: la comunicazione non è forma, ma sostanza.

La realtà prende forma sulla base di come viene rappresentata (spesso al di là di quello che è).

Con questa idea chiara in mente, chi ha responsabilità deve mirare all'autorevolezza e perciò assumere comportamenti comunicativi che siano: *tempestivi, credibili, rispettosi*. La tempestività è tutto, anche se spesso occorre mandare messaggi immediati ben prima che si conoscano a fondo le cause, la dimensione, la sostanza delle cose. Il silenzio non è contemplato fra le possibilità. Occorre poi governare la tentazione di nascondere la natura del problema, di ripararsi dietro formule rituali, frasi fatte e di circostanza. Terzo, ma non ultimo, la comunicazione di crisi, più di ogni altra forma di comunicazione, deve manifestare il rispetto per l'interlocutore, per la sua intelligenza e la sua ansia. Se non è proprio la verità, ciò che deve arrivare è un messaggio molto verosimile.

Tutto ciò va tenuto nella massima considerazione ed è per questo che una regola aurea della comunicazione in condizioni di crisi è affidarsi a una e una sola voce: un portavoce che non improvvisi, ma trasferisca un messaggio in modo autorevole – e qui l'immagine personale, il colpo d'occhio su chi parla – è fondamentale.

CONCLUDENDO, SI È DETTO CHE LA CRISI È UN EVENTO RARO, straordinario. Che non diventi un disastro dipende, in misura non marginale, dal come, chi deve, sa comunicare nel tempo in cui la crisi è ancora viva. ☺



ALBERTO MATTIACCI Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese (www.albertomattiacci.it).



LA GESTIONE
DELLA CRISI

AUTORE

Emilio Rossi

è Senior Advisor
di Oxford Economics
e Presidente di EconPartners

GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA SUGLI EQUILIBRI ECONOMICI GLOBALI

Il dibattito su quali misure sanitarie adottare per mitigare il diffondersi della pandemia prescinde dalla valutazione dell'effetto economico di tali misure. Davanti al numero di decessi e all'effetto dirompente sui sistemi sanitari, le preoccupazioni per l'impatto economico delle misure di contenimento del virus passano giustamente in secondo piano. Ciò non toglie che alcune valutazioni possano essere fatte da subito. Ovviamente differenti durate e profondità dell'epidemia determineranno effetti sul sistema economico significativamente diversi. Inoltre, l'impatto economico immediato va distinto da quello di lungo termine.

CANALI DI TRASMISSIONE

L'effetto immediato delle misure di contenimento si esplica principalmente via

- minori consumi discrezionali (circa il 40% della spesa nei Paesi avanzati) con forte calo di spesa per viaggi, turismo ed eventi;
- shock negativo dell'offerta di lavoro e conseguente ostacolo alla produzione;
- minori investimenti (causati da incertezza);
- supply-chain disruption;
- contagio finanziario con crollo dei prezzi azionari e spread più elevati.

Alcuni consumi potranno essere postposti, come acquisto di vestiario, auto, arredamento e contribuiranno alla ripresa successiva all'epidemia. L'interdipendenza tra Paesi e settori sfocia in un forte calo del commercio internazionale. La mitigazione di questi impatti negativi dipenderà dagli interventi a supporto del sistema economico che i policy maker decideranno di adottare.

A fronte di una durata delle misure di contenimento mediamente inferiore al mese, le stime prevalenti indicano una riduzione della crescita mondiale annuale di oltre un punto percentuale rispetto a quanto precedentemente atteso, con il risultato di rischiare la recessione globale¹.

DOPO LA PANDEMIA

La dimensione della pandemia sarà probabilmente tale da influire significativamente sui rapporti tra Paesi e sugli equi-

¹ Per impatto su Italia ed Europa: Nicola Nobile, *Italy: Coronavirus crisis will drive 3% fall in GDP in 2020*, Oxford Economics, Marzo 2020. Ugo Panizza, *Europe's Ground Zero*, CEPR, Marzo 2020.

libri geopolitici, creando frizioni non solo a livello diplomatico, ma anche (e con effetto più grave) della percezione reciproca tra popolazioni. Questo sarà rafforzato dall'asimmetria della diffusione temporale del virus tra i vari Paesi, generando necessità e policy sanitarie temporalmente contrastanti con conseguenti tensioni politiche.

L'eredità dell'epidemia sarà anche quella di cambiare la percezione che le popolazioni hanno del loro rapporto con il potere e la scienza (chi mi difende?). A epidemia domata, ci troveremo quindi davanti a un bivio.

Da un lato, la strada della presa di coscienza che la globalizzazione, con i suoi molteplici pregi e vari difetti, è un processo irreversibile e inarrestabile dovuto alle nuove tecnologie, e che quindi le emergenze globali (sanitarie, cambiamento climatico e sostenibilità ambientale, terrorismo, lotta al riciclaggio e cybercrime) si possono risolvere solo con la cooperazione politica e tecnologica internazionale.

Dall'altro, la strada di un vasto rigurgito di sentimenti nazionalistici le cui conseguenze andrebbero dall'acuirsi delle tensioni cino-americane, all'effetto negativo sulla tenuta dell'Unione Europea o dell'euro, a limitazioni ai movimenti di capitale, all'accelerazione del bilateralismo come metodo di definizione degli equilibri mondiali. A fronte di un rigurgito di sentimenti nazionalistici aumenterebbe anche la probabilità di una hard-Brexit.

I policy maker oggi stanno giustamente intervenendo in maniera massiccia per minimizzare gli impatti negativi dell'epidemia su imprese e popolazione. Il lascito di questi interventi sarà un aumento dello stock di debito pubblico dei vari Paesi. I percorsi di rientro dal debito saranno inevitabilmente asimmetrici, con i Paesi che presentano larghi squilibri di finanza pubblica tenuti ad approntare misure più draconiane di altri. In un quadro dominato da spinte nazionalistiche, il potenziale di rottura tra Paesi potrebbe diventare insanabile, rischiando di innescare crisi finanziarie su vasta scala.

Dal punto di vista delle imprese, ci si può attendere una maggiore attenzione alla gestione dei rischi conseguenti alla localizzazione geografica delle supply-chain, insieme a un arresto o a una inversione dei processi di delocalizzazione, inversione già timidamente avviata. La supply-chain disruption causata dalla pandemia è simboleggiata dallo stop operativo nelle fabbriche di Foxconn, società che assembla la maggior parte degli iPhone distribuiti su scala mondiale da Apple. Al picco dei contagi in Cina, Foxconn è stata costretta a chiudere la mega fabbrica "iPhone City" nella città di Zhengzhou, con impatto negativo importante sulle vendite di Apple.

UN ALTRO PROBABILE EFFETTO POSITIVO per le imprese consisterà nell'accelerazione dell'adozione di nuove tecnologie di smartworking, finora frenate dalla diffidenza da parte di molti manager e dalla scarsa formazione degli utilizzatori, con impatto positivo su produttività e costi e con riduzione di emissioni dovute al traffico. ☺

 **EMILIO ROSSI** è Senior Advisor di Oxford Economics e Presidente di EconPartners.