

Come gestire l'impatto
del COVID-19 e
ripristinare il proprio
business dopo
l'emergenza?

The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY

Building a better
working world

Lunedì 23 marzo | 14:30 - 15:30 EY WEBINAR | Advanced Manufacturing

La diffusione del COVID-19 sta avendo un impatto significativo su tutti i mercati. Per gestire un contesto in rapida evoluzione, le aziende manifatturiere devono dare priorità a business continuity e resilienza.

Abbiamo parlato di:

1. *Crisis Management & Resilience Plan*
Fabio **CAPPELLI**, IT Compliance & Cyber Security Leader
2. *Workforce management and employee health*
Stefano **BESANA**, Digital & Future of Work Leader
Giorgio **CALASELLA**, Health & safety compliance lawyer
3. *Supply Chain Resilience*
Francesco **LECIS**, Advanced Manufacturing Advisory Leader
4. *Contract Management*
Christian **BUSCA**, Associate Partner Law

Ha moderato Marco **MIGNANI**, Advanced Manufacturing Leader

Lunedì 23 marzo

EY WEBINAR

Advanced Manufacturing



EY WEBINAR | Advanced Manufacturing

La diffusione del COVID-19 sta avendo un impatto significativo su tutti i mercati. Per gestire un contesto in rapida evoluzione, le aziende manifatturiere devono dare priorità a business continuity e resilienza.

Crisis Management & Resilience Plan

Fabio CAPPELLI, IT Compliance & Cyber Security Leader

Quella che stiamo vivendo è una situazione completamente nuova: non esiste una ricetta o un manuale per gestirla. L'impatto del COVID-19 è fortissimo su aziende e persone, anche a livello emotivo.

Anche le aziende più strutturate non avevano considerato crisi di questa portata ed estensione e oggi si ritrovano in balia di eventi non controllabili; basti pensare ai decreti che si susseguono giorno dopo giorno, con norme sempre più stringenti.

Un'emergenza così prolungata ha messo in luce gli aspetti su cui eravamo meno preparati: la difficoltà nel prendere decisioni, soprattutto nei primi giorni, e le problematiche di carattere tecnologico.

Nella maggior parte dei casi, non eravamo pronti a un volume così alto di connessioni da remoto.

Per gestire la crisi bisogna dare priorità al funzionamento del nostro nuovo new normal, senza dimenticare la sicurezza e la formazione delle risorse critiche, tra gli elementi più importanti in questa fase.

Inoltre, è necessario creare una task force integrata, coordinando le varie anime che la compongono e bisogna comunicare e agire con chiarezza e velocità verso tutto gli stakeholder, mettendo a fattor comune le expertise già presenti in azienda con approcci di lavoro agile.

Lunedì 23 marzo

EY WEBINAR

Advanced Manufacturing



Workforce management and employee health

Stefano BESANA, Digital & Future of Work Leader

La forza lavoro e tutto il mondo people sono stati fortemente toccati dalla diffusione del COVID-19, e lo osserviamo tanto nel mercato quanto in EY.

Quando parliamo di smart working, oggi, non parliamo di qualcosa di completamente nuovo, che abbiamo indirizzato di recente. Si tratta di una misura già ampiamente adottata negli scorsi mesi.

Tuttavia, questa emergenza, ha imposto a tutti questa modalità di lavoro e ha aperto una riflessione su come lo smart working possa essere una possibile risposta a nuove necessità di business continuity.

Il modello dello smart working si basa su 5 pilastri fondamentali:

1. PURPOSE, gli obiettivi di breve, medio e lungo termine;
2. PEOPLE, le persone e la forza lavoro;
3. PLATFORM, la tecnologia come elemento abilitante;
4. PRACTICE, cosa comporta la gestione del lavoro da remoto, anche dal punto di vista giuridico;
5. PLACES, i luoghi dove mettere in atto lo smart working.

Dobbiamo considerare questa emergenza come un'occasione da non perdere per trasformare lo smart working non in una risposta contingente ma in nuovo business as usual.

Workforce management and employee health

Giorgio CALESELLA, Health & safety compliance lawyer

L'emergenza che viviamo è un tema molto innovativo in chiave giuridica. Presenta sfide completamente nuove da affrontare, sia rispetto alla struttura dei rapporti giuridici che alla nostra conoscenza degli organi con cui siamo abituati a relazionarci.

Dobbiamo essere innanzitutto coscienti che gli atti e le cautele che mettiamo in essere oggi, saranno valutati a posteriori e offriranno un'immagine di come le aziende hanno saputo gestire l'emergenza.

La maggior difficoltà è rappresentata senza dubbio dalla sovrapposizione delle norme prodotte in questi giorni, una produzione che nasce dall'emergenza.

La valutazione che, in un secondo momento, verrà fatta delle decisioni prese oggi, pone il problema di scelte sofferte, alla ricerca di un equilibrio tra la tutela della salute, il rispetto di contratti in essere ed eventuali inadempimenti. Sono problemi a cui, oggi, non possiamo rispondere.

Tuttavia questa esperienza rappresenta un grande stimolo per le aziende per creare dati e procedure che saranno utili, a posteriori, per motivare in maniera probatoria le scelte fatte in un momento di emergenza.

Lunedì 23 marzo

EY WEBINAR

Advanced Manufacturing



Supply Chain Resilience

Francesco LECIS, Advanced Manufacturing Advisory Leader

Quello che sta succedendo ha un vasto impatto sulla Supply Chain che è lo scheletro del nostro tessuto industriale. Pur avendo a disposizione una grande quantità di dati, infatti, ad oggi non siamo in grado di prevedere i tempi e le modalità di ritorno alla normalità, né come saranno gli scenari strategici futuro

Possiamo ragionare su due livelli:

1. Contingency Plan: nel perdurare dello stato di emergenza è cruciale la vicinanza ed un nuovo modo di fare «gestione giornaliera», dalla definizione di un core team decisionale all'organizzazione di wake-up call per aggiornare costantemente il piano a breve e medio termine (settimanale/mensile); è necessario anche imparare non solo a misurare le performances, ma anche a

sviluppare piani e modelli che permettano di prendere decisioni

2. Leggere il presente per disegnare le linee guida per il futuro. Abbiamo scoperto che le nostre supply chain sono fragili e che, per gestire una crisi, abbiamo bisogno di flessibilità e di fare network. La Supply Chain del futuro sarà non lineare ma a network, con pochi fornitori più ampi, sarà digitale e interconnessa per prendere decisioni rapide e si rifocalizzerà sul «right shoring» ovvero su un nuovo modo di concepire la globalizzazione.

La ripartenza dopo la crisi sarà difficile, ma potremo farci fronte non concentrando ciascuno sul suo, ma soprattutto imparando a creare dei pool di filiera che sostengano lo sforzo delle singole aziende.

Contract Management

Christian BUSCA, Associate Partner Law

Un set di regole, che è di norma ai margini della vita dei contratti, è diventato a causa dell'emergenza COVID-19 di assoluta attualità nella gestione dei contratti. Si tratta delle regole sull'impossibilità sopravvenuta (o forza maggiore). Le troviamo in moltissime legislazioni e in molte convenzioni internazionali (e.g. la Convenzione di Vienna sulla vendita internazionale), oltre che in clausole specifiche negli stessi contratti che stipuliamo. Solitamente queste sono considerate clausole di stile, ma oggi sono centrali.

Si parla di forza maggiore quando esiste un impedimento all'esecuzione della prestazione, al di fuori della sfera di controllo del debitore e non ragionevolmente prevedibile al momento della conclusione del contratto.

Quali sono circostanze che possono essere considerate forza maggiore? Ad esempio, il DPCM del 22 marzo 2020. La causa di forza maggiore esenta il debitore dalla responsabilità per l'inadempimento e può comportare o il differimento delle prestazioni o lo scioglimento del contratto. Onere del debitore è informare quanto prima possibile le proprie controparti dell'impedimento relativo alle prestazioni da erogare o ricevere.

Tre azioni da assumere immediatamente nella gestione dei contratti:

1. Esaminarli per vedere quali leggi e clausole applicabili;
2. Informare le controparti contrattuali;
3. Monitorare in modo continuo l'impedimento per garantire l'esecuzione delle prestazioni differibili quando l'impedimento sarà terminato.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Stefano BESANA, Digital & Future of Work Leader

Quali sono le procedure e le modalità che garantiscono un'efficace introduzione dello smart working?

L'introduzione dello smart working avviene solitamente in modo graduale e attraverso un processo che coinvolge molte funzioni aziendali, dall'HR, all'IT, alla comunicazione, fino ai singoli responsabili di funzione, proprio per identificarne nel modo migliore le logiche, il perimetro e i relativi casi d'uso. Oggi le aziende si sono trovate in un contesto ben differente di emergenza e lo smart working è diventato lo strumento per riuscire a garantire una certa continuità sulle attività, mantenere l'ingaggio delle proprie persone e lavorare contestualmente sugli scenari futuri per essere pronti ad affrontare la ripresa. La Legge 81 del 22 Maggio 2017 lo definisce, infatti, come: «una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa»

Mi sento quindi di dire che oggi non esiste una procedura pre-definita per l'introduzione dello smart working (anche gli ultimi decreti hanno ovviamente semplificato molto l'adozione dello smart working rendendolo obbligato in alcuni casi, come per la PA): il DPCM n. 1, 4 marzo 2020 (Circolare 1/2020) recante Misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, richiama il decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9 il quale emenda l'art. 14 della legge n. 124 del 2015. Pertanto, a decorrere dal 2 marzo 2020 è superato il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa con la conseguenza che la misura opera a regime.

È comunque possibile sintetizzare alcune buone pratiche che ne consentano una migliore applicazione, una maggiore velocità di implementazione e una maggiore soddisfazione del personale:

- Condivisione e sponsorizzazione della modalità da parte del board aziendale (anche nei casi in cui inevitabilmente si preveda uno stravolgimento di alcune prassi e consuetudini interne);



Lunedì 23 marzo

EY WEBINAR

Advanced Manufacturing



Q&A

Stefano BESANA, Digital & Future of Work Leader

- Gestione di una comunicazione trasparente che dimostri alle persone la volontà di garantire una certa continuità operativa ma al tempo stesso responsabilizzi le persone sulle proprie attività facendole anche sentire parte di un progetto più ampio;
- Implementazione di una piattaforma che agevoli la condivisione di documenti e files e la comunicazione tra le persone, nonché i virtual meetings;
- Check periodici di team per il fine tuning dei processi gestiti in maniera remotizzata;
- La condivisione delle buone pratiche che possano diventare di stimolo per altri team o funzioni;
- Il cambio di paradigma nella gestione delle risorse, da monitoraggio dei tempi al monitoraggio del raggiungimento di obiettivi pre-condivisi.

Questa emergenza ci dà una opportunità per resettare il modo in cui noi tutti lavoreremo quando questa crisi sarà alle nostre spalle? Cosa rimarrà dopo l'ondata?

Condivido pienamente questa affermazione. Questa situazione a mio avviso sta accelerando dei meccanismi di trasformazione di molte organizzazioni. Al tempo stesso sta portando maggiore responsabilizzazione delle persone e volontà di lavorare per un obiettivo comune. Non è banale, in realtà, la crisi sta accelerando alcune dinamiche di lavoro che, però, dovranno trovare terreno fertile una volta che le cose saranno tornate alla normalità. Probabilmente la normalità sarà differente da prima, avremo sperimentato modalità di lavoro diverse e la capacità di prioritizzare le attività in maniera più efficace. Sarà un'iniezione di ottimizzazione per tutte le organizzazioni e di ripensamento di molti processi. Cosa rimarrà? Probabilmente una grande voglia di ripresa, che genererà energia all'interno delle organizzazioni, la focalizzazione sul cliente (sia esso interno o esterno), la voglia di rafforzare il proprio brand e la propria immagine, la consapevolezza di un mercato globale con i suoi pro e contro. Credo che la cosa più importante sia forse che resti il grande spirito imprenditoriale che dovrebbe caratterizzare tutti i lavoratori, a prescindere dal ruolo e dal contesto.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Stefano BESANA, Digital & Future of Work Leader

Come ci assicuriamo del rispetto delle norme e delle modalità di lavoro (orari, etc.) in uno scenario di smart working?

Ovviamente in questo scenario, bisogna entrare nell'ottica che il paradigma del rapporto datore di lavoro-lavoratore cambia completamente. Diventa un meccanismo fiduciario, di responsabilizzazione, di condivisione obiettivi e risultati. In alcuni contesti ovviamente è comprensibile che non si possa non avere il controllo delle norme di lavoro e degli orari, ma mi permetto di dire che l'onere della prova è come se si invertisse.

In generale, comunque esistono diversi sistemi che consentono anche il controllo a distanza, nonché meccanismi di condivisione degli stati avanzamento lavori che facilitano un monitoraggio periodico delle attività. È necessario costruire un meccanismo fiduciario che non sfoci in comportamenti di controllo negativi che - in uno scenario già complesso - demotivi le persone. È importante comunicare in modo chiare e fornire regole e policy precise anche in un contesto di emergenza, facendo in modo che le persone non si sentano abbandonate nel processo. Dobbiamo in generale entrare nell'ottica che il mondo del lavoro sta cambiando, o forse è già cambiato, e l'implementazione di meccanismi di flessibilità e focalizzazione su obiettivi anziché orari sarà sempre più la base di tutti i rapporti di lavoro. La situazione di emergenza sta inevitabilmente costringendo ad accelerare su questo ma al tempo stesso sta responsabilizzando maggiormente le persone creando anche senso di appartenenza e volontà di contribuire in modo diverso al progetto della propria azienda.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Christian BUSCA, Associate Partner Law

Posso invocare la forza maggiore per sospendere dei pagamenti di somme di denaro? Il debitore può invocare l'impossibilità sopravvenuta per obbligazioni di pagamento sorte anteriormente al verificarsi della causa di forza maggiore?

No, in linea generale le obbligazioni pecuniarie si considerano sempre possibili, a meno che non ci sia un provvedimento dell'autorità che impedisca il pagamento (come ad esempio in caso di blocco di operazioni finanziarie).

Entro quanto tempo vanno eseguite le prestazioni "sospese" per una causa di forza maggiore?

L'impossibilità sopravvenuta non determina una vera e propria sospensione del termine: in altre parole, se avevo un termine di 30 giorni per consegnare, e l'impedimento dura 20, il termine non si allungherà automaticamente appunto di 20, ma dovrò organizzarmi in modo da consegnare appena possibile dopo la cessazione dell'impedimento.

La clausola di forza maggiore deve essere per forza esplicita nel contratto?

No, queste regole si applicano, per il nostro codice civile e per la Convenzione di Vienna sulle vendite internazionali, senza necessità di prevederle espressamente nel contratto. Le clausole però possono definire i dettagli operativi.

Non può essere applicato il 1467 cc?

Le regole sull'eccessiva onerosità sopravvenuta potrebbero applicarsi in alternativa alle regole sull'impossibilità sopravvenuta: nel caso in cui le prestazioni restino possibili, ma diventino particolarmente «pesanti» da rispettare, si potrebbe domandare lo scioglimento del contratto o una sua revisione. Ci aspettiamo che nelle prossime settimane e mesi le regole sull'eccessiva onerosità sopravvenuta diventino particolarmente rilevanti anche per il settore industriale (lo sono già per alcuni ambiti del mondo retail).

La forza maggiore come impatta il contratto assicurativo?

Il contratto di assicurazione segue regole particolari che declinano l'impossibilità sopravvenuta nella disciplina della cessazione e diminuzione del rischio (e anche dell'aggravamento, per la verità). Peraltro, lo stato di crisi per una pandemia può essere oggetto di eccezioni rispetto alle coperture (e, per converso, essere oggetto di estensioni specifiche).

In caso di anticipi su acquisti e successiva forza maggiore con scioglimento del contratto, l'anticipo va restituito?

Sì, il codice civile prevede l'applicazione delle disposizioni sulla ripetizione dell'indebitato: in parole povere, gli anticipi vanno restituiti.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Giorgio CALESELLA, Health & safety compliance lawyer

Come possono fare le aziende a tracciare le decisioni prese e le misure adottate in questi giorni, anche ai fini di una eventuale difesa futura?

Sono molti ed eterogenei i mezzi che l'azienda può utilizzare per tenere traccia delle misure adottate e delle decisioni prese in questo momento. Segnaliamo:

COMUNICAZIONI AI DIPENDENTI. La comunicazione ai dipendenti è cruciale poiché cristallizza le decisioni prese dal Management. Informative ed istruzioni devono essere semplici, precise e continuamente aggiornate, anche alla luce del repentino evolversi della situazione normativa nazionale e regionale. È inoltre importante che tali comunicati siano di agevole comprensione, consentano di facilmente individuare eventuali limitazioni e accorgimenti richiesti alle diverse categorie di dipendenti e collaboratori, ovvero siano, ove necessario, diversificati sulla base delle aree geografiche e delle attività aziendali.

RIUNIONI DEL MANAGEMENT. La tecnologia consente comunicazioni sempre più smart e veloci, è importante che le decisioni e risoluzioni adottate in contesti di lavoro "a distanza" vengano circolarizzate, anche a mezzo di semplici e-mail di condivisione e recap.

PARERI DEI PROFESSIONISTI ESTERNI. Al pari di quanto sopra, per poter dimostrare la proattività dell'azienda, è importante che quanto condiviso con i professionisti esterni venga condiviso con il Board o le competenti funzioni deputate alla gestione della tematica. Anche in questo caso è opportuno che la condivisione avvenga in forma scritta, eventualmente succinta ma sufficiente a tracciare l'accaduto.

ORGANISMO DI VIGILANZA. Il flusso spontaneo di informazioni verso l'Organismo di Vigilanza rappresenta un ulteriore efficace mezzo probatorio.

Aggiornamento del DVR: conferire l'incarico per l'aggiornamento del DVR è sufficiente per tutelare l'azienda?

Conferire l'incarico per l'aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi è un primo imprescindibile passo che si rivela efficace anche dal punto di vista probatorio. Al contempo, è importante che il lavoro venga svolto in termini estremamente celeri e che le integrazioni siano funzionali alla valutazione, prevenzione e gestione degli specifici rischi riferibili al COVID-19 e simili. Dal punto di vista operativo è imprescindibile che quanto riportato nel DVR venga implementato nel più breve tempo possibile e che venga conseguentemente elaborato un piano di verifica, anche con il supporto dell'Organismo di Vigilanza.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Giorgio CALESELLA, Health & safety compliance lawyer

Quali rischi posso correre se la mia azienda non è in grado di garantire le prescrizioni di cui all'Accordo Confindustria-Sindacati?

Astrattamente possiamo ipotizzare rischi di varia natura:

1. in primis la violazione delle disposizioni di cui alla normativa in tema di salute e sicurezza sul lavoro ex D.Lgs. 81/08;
2. responsabilità di cui all'art. 30 del D.Lgs. n. 231/2001 in tema di necessario coordinamento tra le predette incombenze a tutela dei lavoratori e la responsabilità amministrativa della persona giuridica;
3. possibili contestazioni mosse al RSPP/apicali/Consiglio d'Amministrazione/Azienda inerenti eventuali lesioni colpose, o peggio omicidio colposo, quale conseguenza della mancata, non tempestiva, insufficiente, inefficace adozione dei presidi necessari alla tutela della salute dei lavoratori.

Lunedì 23 marzo

EY WEBINAR

Advanced Manufacturing



Q&A

Fabio CAPPELLI, IT Compliance & Cyber Security Leader

Quali potrebbero essere due azioni concrete per il contenimento e la ripresa da questa emergenza per le aziende in ambito manifatturiero?

Due tra le principali azioni concrete da attuare per il contenimento e la ripresa operativa da questa emergenza sono:

- Morning Call, a una call di 30 minuti, ad orario prestabilito, con il Top Management, i rappresentanti delle direzioni aziendali ed eventuali PMO/Responsabili di gestione della crisi, allo scopo di identificare le criticità operative emergenti (es. gestione delle attività di manutenzione da remoto nel caso di una riduzione drastica della work-force a disposizione) e le possibili iniziative di efficientamento per l'erogazione dei servizi attivi (es. utilizzo strumenti di collaborazione e condivisione online).
- Sui servizi ancora attivi, individuazione di quali sono gli elementi fondamentali per l'erogazione del servizio e sviluppo analisi di worst case sulla disponibilità di tali elementi. Ad es.: Attività manutenzione da remoto: come gestirei le attività di manutenzione da remoto nel caso di una riduzione drastica della work-force a disposizione?
- Potenziamento e messa in sicurezza delle tecnologie che abilitano le attività lavorative da remoto sia esterno (ad esempio i servizi di assistenza e manutenzione remota) sia interno (ad esempio la collaborazione tra i dipendenti e la connessione ai sistemi interni aziendali) e sensibilizzazione del personale sul relativo utilizzo.

Dobbiamo partire dall'assunto che in questi giorni un attacco finalizzato al blocco dei servizi digitali può paralizzare le aziende che in questo momento operano prevalentemente da remoto. In questo senso è fondamentale la sensibilizzazione del personale: i nostri osservatori documentano infatti una crescita degli attacchi di phishing che utilizzano come oggetto l'emergenza sanitaria attuale, allo scopo di veicolare file dannosi in grado di interferire e, nei casi più gravi, bloccare il funzionamento delle infrastrutture digitali e la disponibilità dei dati aziendali per poi chiedere il pagamento di un riscatto ("ransomware").

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Francesco LECIS, Advanced Manufacturing Advisory Leader

In che modo sarà possibile progettare "network" di Supply Chain? Ci sono settori dove già si è sperimentato?

Sarà possibile innanzitutto con un «change management»: il competitor non è un «nemico», il fornitore non è una risorsa esclusiva e la flessibilità è un valore tanto quando il costo. Ci sono esempi già in atto: sicuramente nel settore farmaceutico la logistica e nell'agroalimentare nell'approvvigionamento di materie prime, ma anche nel settore automotive e nel bianco sulle attività di fine linea.

Qual è il ruolo della tecnologia? La necessità di vedere tutto simultaneamente e di prendere decisioni veloci implica un controllo pressoché totale su tutta la catena del valore

Sta emergendo la necessità di avere una digitalizzazione di tutta la Supply Chain, un «digital twin» per poter non solo misurare in tempo reale, ma anche per poter sviluppare in tempi molto rapidi scenari alternativi anche su footprint produttivi e di fornitura. Oggi sono percorsi molto lunghi e che necessitano di tanti dati storici, per il futuro -dove la prevenzione del rischio e la flessibilità diventeranno imprescindibili - la tecnologia sarà non solo un elemento di snellimento delle strutture, ma anche e soprattutto un abilitatore strategico.

Nel progettare le Supply Chain del futuro come sarà possibile bilanciare una necessità di riduzione di costi con l'imperativo del de-risking?

Il mondo delle supply chain lineari e basate sul «ridurre i costi all'osso» è a nostro avviso finito con la crisi COVID. In una prima fase di ripartenza ci sarà senz'altro una attenzione alla frugalità e al «cost to serve», ma indicatori di rischio, servizio e competenza saranno centrali non solo nel valutare singoli fornitori, ma anche nel progettare le strategie di supply chain. La logistica sta emergendo come un settore strategico e a valore aggiunto e sarà necessario valorizzarla anche per la continuità di business che potrà garantire in crisi come quella che stiamo vivendo

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Gianni PANCONI, Advanced Manufacturing Transactions Leader

Contingency e restart plan per riposizionare l'azienda?

In primo luogo bisogna identificare l'ambito di attività della società distinguendo in prima analisi se la società lavora per commessa e/o sulla base di ordini e se la società ricade nelle attività essenziali che sono state mantenute attive o meno. Importante è anche capire il mercato di sbocco e quanto questo possa essere impattato dalla crisi oltre ai mercati geografici per individuare le ricadute in misura ai tempi di estensione del contagio all'estero. In questo contesto sarebbe utile un contatto diretto al fine di individuare al meglio le leve e le circostanze che si possono verificare. In prima battuta è fondamentale rivedere o predisporre se non lo si è mai fatto un piano economico finanziario della società che per la rimanente parte del 2020 dovrebbe essere predisposto su base mensile. Nelle prossime settimane si può dedicare tempo alla predisposizione di questa analisi e attivare alcune azioni che ci accompagneranno per la maggior parte del 2020 quali il mantenimento delle attività di smart working in via prevalente almeno fino a dopo l'estate per evitare che fino alla diffusione di un vaccino si possano riavere attivazione di nuovi focolai, attivare misure di sicurezza e sanificazione per mantenere l'attività produttiva, studiare modalità conservazione della supply chain e di organizzazione del lavoro per recuperare parte dei risultati nella seconda parte dell'anno. Attivare un canale privilegiato con banche per definire i fabbisogni da cassa corrente e a tendere al momento della ripartenza. Capire e pianificare al meglio la gestione dei magazzini. Definire con le unioni sindacali piani per gestire la contingenza del personale alla luce del decreto Cura Italia e dei successivi che arriveranno ad Aprile.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Gianni PANCONI, Advanced Manufacturing Transactions Leader

A quali aspetti dare priorità per proteggere la cassa?

In primo luogo è fondamentale preparare un piano di cassa mensile per i prossimi 12/18 mesi sulla base delle esigenze attuali. In secondo luogo in funzione delle caratteristiche del business e delle conseguenti esigenze di circolante deve lavorare voce per voce sugli aspetti principali da salvaguardare e tenere presente le azioni che si possono attivare anche grazie al decreto Cura Italia, quali cassa integrazione e gestione del debito finanziario. La gestione del circolante in particolare del magazzino in questa fase può essere essenziale per ridurre i carichi e limitare i problemi sulla supply chain. Siamo ovviamente a disposizione per sentire direttamente chi ha rivolto la domanda per poter dare una risposta definitiva sulle specifiche esigenze del business.

Si riesce a fare qualche previsione sugli effetti a posteriori dovuti all'onda del virus che si propaga che ora colpisce noi e poi potrebbe colpire il nostro mercato?

Oggi è naturalmente molto difficile fare previsioni specifiche. E' necessario dotarsi di un strumento di analisi (il piano economico finanziario su base triennale e per il 2020 mensile) nel quale valutare singolarmente i seguenti aspetti: attività commessa vs vendita prodotti, gestione aftersales, analisi dei mercati di sbocco gestiti, analisi dei mercati geografici gestiti, gestione della supply chain e degli acquisti, gestione del personale, ect. Mai come oggi diventa fondamentale avere un'analisi molto attenta del proprio parco clienti e intensificare il contatto e la comprensione delle difficoltà riscontrate per preparare un piano di rilancio. Molto importante è anche fare una previsione dei fabbisogni di cassa per finanziare il business.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Stefania RADOCCIA, Tax & Law Managing Partner

Quali sono i requisiti e i beneficiari della Cassa Integrazione Ordinaria e in Deroga?

CIG Ordinaria

Requisiti:

- Sospensione o riduzione dell'attività lavorativa per eventi riconducibili all'emergenza epidemiologica da COVID-19, nel periodo ricompreso tra il 23/02/2020 e il 31/08/2020;
- Datori di lavoro rientranti nell'ambito di applicazione della CIGO ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 148/2015 (ad es., imprese industriali manifatturiere, di trasporti, estrattive, di installazione di impianti, produzione e distribuzione dell'energia, acqua e gas, ecc.);
- Invio domanda per accedere alle prestazioni di CIGO attraverso il portale INPS, entro la fine del quarto mese successivo all'inizio del periodo di sospensione o contrazione dell'attività lavorativa, utilizzando la causale "Emergenza COVID-19 nazionale";
- Alla domanda deve essere allegato l'elenco dei lavoratori beneficiari del trattamento ordinario;
- Informazione, consultazione ed esame congiunto con le rappresentanze sindacali entro i tre giorni successivi a quello della domanda, eventualmente in via telematica;

Beneficiari:

- Lavoratori subordinati, compresi gli apprendisti, con esclusione dei dirigenti e dei lavoratori a domicilio;
- Non occorre che i lavoratori siano in possesso del requisito dell'anzianità di 90 giorni di effettivo lavoro, ma è solo sufficiente che siano alle dipendenze dell'azienda richiedente alla data del 23 febbraio 2020.



Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Stefania RADOCCIA, Tax & Law Managing Partner

Quali sono i requisiti e i beneficiari della Cassa Integrazione Ordinaria e in Deroga?

CIG in Deroga

Requisiti:

- Sospensione o riduzione dell'attività lavorativa per eventi riconducibili all'emergenza epidemiologica da COVID-19, nel periodo ricompreso tra il 23/02/2020 e il 31/08/2020;
- Datori di lavoro del settore privato, inclusi quelli agricoli, della pesca e del terzo settore, per i quali non trovino applicazione le tutele previste dalle vigenti disposizioni in materia di sospensione o riduzione di orario;
- Esclusi datori di lavoro domestico;
- Inclusi datori di lavoro con meno di 5 dipendenti;
- Deve essere seguita la procedura di cui agli artt. 14 e 15 co. 2 D.lgs. 148/2015;
- Necessario il previo accordo sindacale, salvo che per le aziende fino a 5 dipendenti, che può essere concluso anche in via telematica con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale per i datori di lavoro;
- Trattamenti concessi con decreto delle Regioni e delle Province Autonome interessate, da trasmettere all'INPS in modalità telematica entro 48 ore dall'adozione, unitamente all'elenco dei beneficiari del trattamento in deroga.

Beneficiari:

- Lavoratori subordinati, compresi gli apprendisti, con esclusione dei dirigenti e dei lavoratori a domicilio;
- Non occorre che i lavoratori siano in possesso del requisito dell'anzianità di 90 giorni di effettivo lavoro, ma è solo sufficiente che siano alle dipendenze dell'azienda richiedente alla data del 23 febbraio 2020.

Lunedì 23 marzo
EY WEBINAR
Advanced Manufacturing



Q&A

Stefania RADOCCIA, Tax & Law Managing Partner


Il blocco dei licenziamenti vale anche per coloro che possono essere licenziati in periodo di preavviso?

Assumiamo la domanda faccia riferimento al periodo di prova e non di preavviso.

Ai sensi dell'art. 46 del Decreto Legge 17/2020, è fatto divieto ai datori di lavoro, indipendentemente dal numero dei lavoratori occupati, di recedere dai contratti di lavoro per giustificato motivo oggettivo ai sensi dell'art. 3, legge 15 luglio 1966, n. 604 ovvero di dare avvio alle procedure di licenziamento collettivo, per il periodo di sessanta giorni decorrenti dalla pubblicazione del decreto in Gazzetta Ufficiale, avvenuta il 17 marzo scorso.

In attesa di ulteriori chiarimenti ministeriali sul tema, riteniamo possibile recedere dal contratto di lavoro al termine del periodo di prova anche durante il suddetto periodo, a patto che a) la clausola istitutiva del patto di prova sia conforme ai requisiti richiesti dalla normativa applicabile e dalla giurisprudenza, b) il lavoratore sia stato effettivamente testato sulle mansioni oggetto del periodo di prova e c) il periodo effettivamente lavorato da parte del lavoratore in prova sia di durata congrua al fine di poterne valutare l'effettiva capacità e attitudine.

Con riferimento a tale ultimo requisito, particolare attenzione andrà fatta laddove l'attività aziendale sia stata sospesa o ridotta a causa dell'emergenza sanitaria e, conseguentemente, il lavoratore non abbia avuto oggettivamente modo di svolgere il periodo di prova. In tal caso, sembra che il licenziamento del lavoratore in prova possa essere considerato non legittimo.



Come gestire l'impatto
del COVID-19 e
ripristinare il proprio
business dopo
l'emergenza?

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY

Building a better
working world

EY WEBINAR | Advanced Manufacturing

Contatti

- Stefano **BESANA**, Digital & Future of Work Leader
stefano.besana@it.ey.com
- Christian **BUSCA**, Associate Partner Law
christian.busca@it.ey.com
- Giorgio **CALASELLA**, Health & safety compliance lawyer
giorgio.calasella@it.ey.com
- Fabio **CAPPELLI**, IT Compliance & Cyber Security Leader
fabio.cappelli@it.ey.com
- Francesco **LECIS**, Advanced Manufacturing Advisory Leader
francesco.lecis@it.ey.com
- Marco **MIGNANI**, Advanced Manufacturing Leader
marco.mignani@it.ey.com
- Gianni **PANCONI**, Advanced Manufacturing Transaction Leader
gianni.panconi@it.ey.com
- Stefania **RADOCCIA**, Tax & Law Managing Partner
stefania.radoccia@it.ey.com