

FASE 2 E NUOVA NORMALITÀ

1



Consigli per le aziende

NETWORK **DIGITAL** 360





Le ultime stime indicano per l'Italia una riduzione del PIL dell'8% a causa della pandemia Covid-19 e gli esperti avvertono che nel nostro futuro eventi del genere potrebbero ripetersi.

È una **condizione con la quale dobbiamo imparare a convivere** e l'esperienza di questi mesi ci ha insegnato che è possibile strutturare le nostre aziende in modo che l'impatto sia meno negativo possibile.

Le testate del **Network Digital360** hanno pubblicato in questi mesi numerosi articoli, interviste, indicazioni di specialisti, video per **aiutare le aziende a vivere questa nuova normalità** e ha raccolto una selezione di quelli più significativi in 4 eGuide.



1 eGuide 1 - Alcuni **consigli** utili su come affrontare i vari aspetti della vita aziendale

Le 3 successive eGuide propongono **analisi settoriali e le esperienze dirette** di aziende che raccontano come hanno affrontato il lockdown, come stanno vivendo la Fase 2 e come si stanno preparando ad affrontare il futuro:

2 eGuide 2 - Manufacturing - Agrifood - Energy - Logistica e Mobilità

3 eGuide 3 - Retail e GDO - Fashion - Tempo libero

4 eGuide 4 - Pubblica Amministrazione - Sanità - Scuola

SCENARI

1. Covid-19: noi torneremo quelli di prima, la società no

- ▶ Fase 2: cosa serve per rilanciare il Paese
- ▶ Informatica Solidale per ridurre il digital divide

2. Le nostre libertà a rischio dopo il covid? L'etica unico vaccino possibile

6

9

12

13

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

3. Pandemia e business continuity: la pianificazione del lavoro

- ▶ Competenze digitali, come sono cambiate con l'emergenza Covid-19
- ▶ Dalla Radical Generosity alla Prediction Economy: prepariamoci al futuro

4. Smart Working, competenze digitali e riorganizzazione le priorità 2020 delle Direzioni HR

- ▶ Smart Working 2.0: il futuro del lavoro

5. Supply chain: come il digitale le semplifica aiutando il business

6. Fase 2 e GDPR: adempimenti del datore di lavoro e del medico competente

21

24

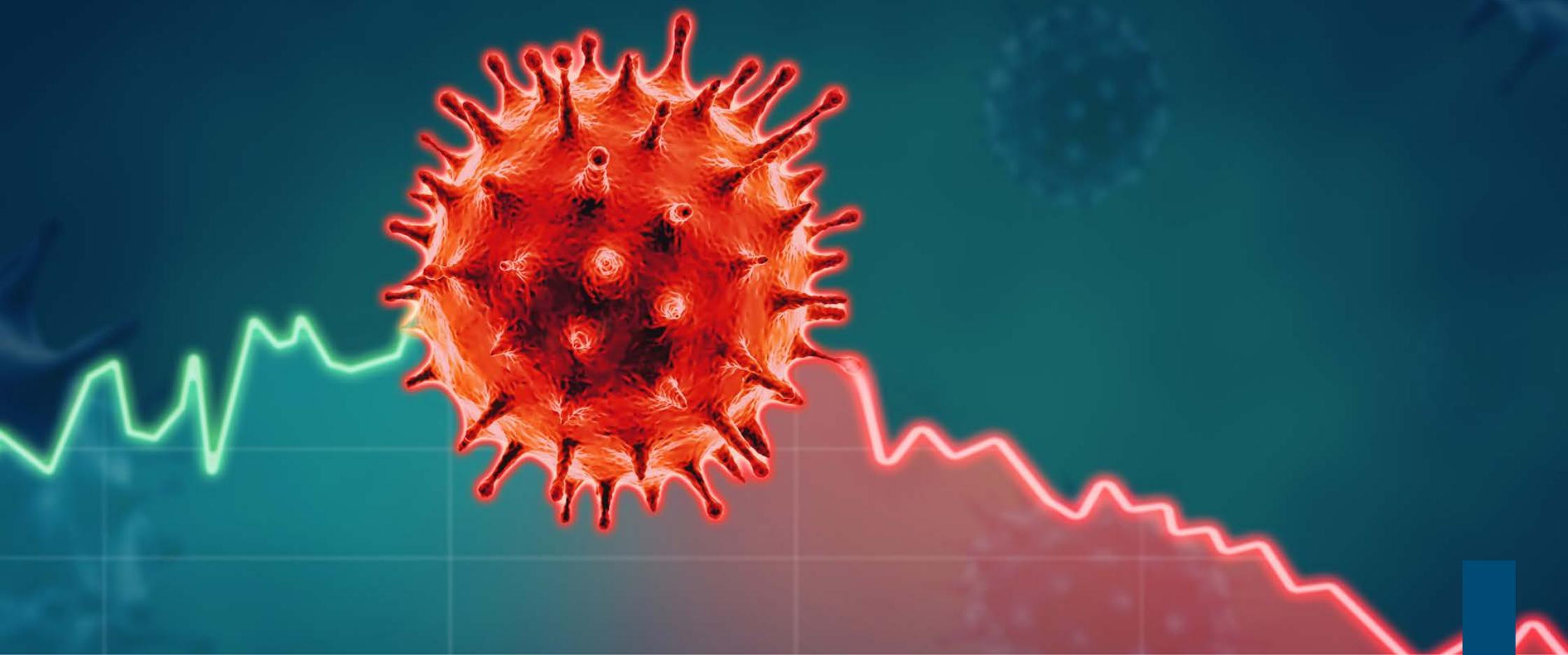
28

29

32

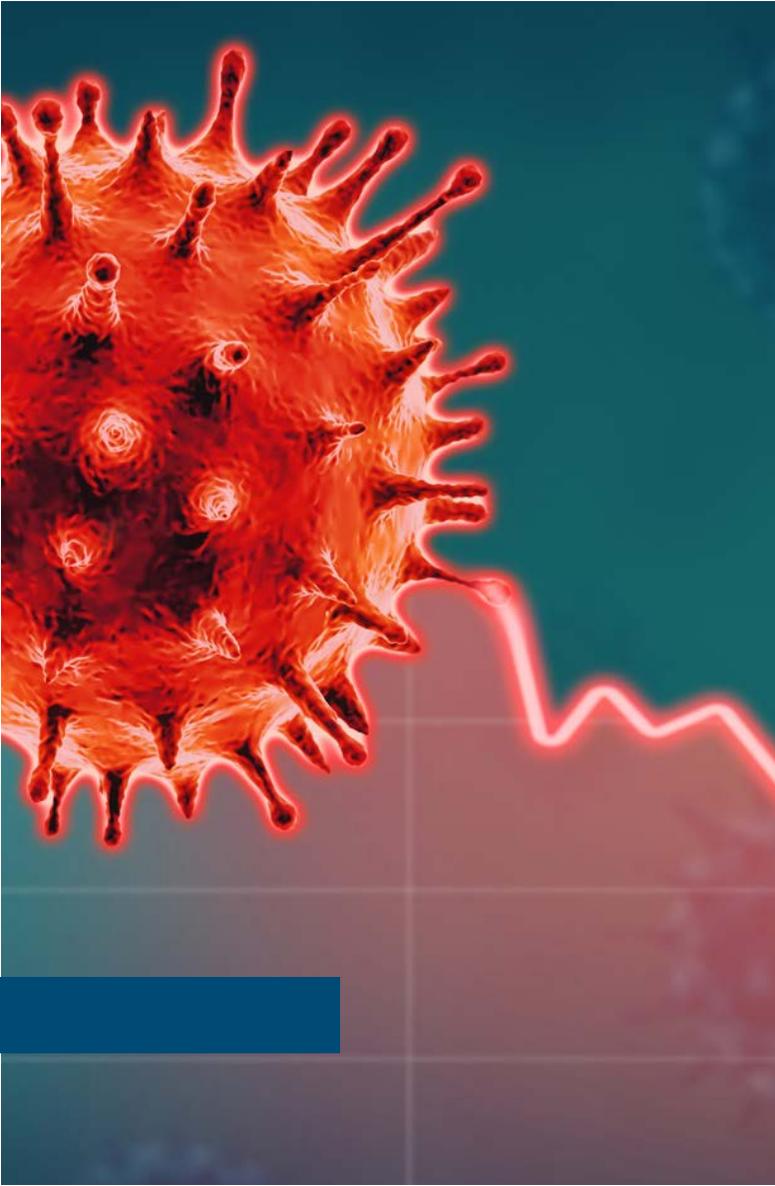
34

39



SCENARI

1. COVID-19: NOI TORNEREMO QUELLI DI PRIMA, LA SOCIETÀ NO



Dalla straordinarietà di questo periodo non credo ne usciremo profondamente cambiati, come molti sostengono: siamo il risultato di 5.000 anni di storia, non bastano 3 mesi di isolamento per spazzarli via. Di converso quella che invece penso cambierà, e parecchio, è la società nelle economie avanzate: il modo di relazionarsi, di organizzare la propria vita, di gestire l'attività lavorativa, ma anche di muoversi o di fruire di prodotti e servizi risentirà intensamente della limitata fisicità che ha contraddistinto questo periodo. Nel bene e nel male.

Sono molto **scettica su frasi come "ne usciremo profondamente cambiati"**, "abbiamo avuto modo di riflettere su quello che è veramente importante" . [...]

Quello che siamo oggi è il risultato di 5.000 anni di storia e non credo che due o tre mesi di isolamento possano incidere profonda-

mente sulla nostra essenza umana più di quanto non abbiano fatto secoli di guerre, eccidi, stragi efferate, ma anche ricchi di generosità, arte, intelligenza, scoperte, invenzioni.

Quindi **credo che ognuno di noi tornerà a essere quello che era prima di questa emergenza sanitaria.**

I primi segnali, forti e chiari, ci sono: li troviamo in **chi sta approfittando** di questa situazione per guadagnarci; li troviamo negli **hater di professione**; li troviamo in chi si indigna oggi per il prezzo della verdura salito vertiginosamente, ma **non ha mai battuto ciglio su quei 7.000 braccianti pagati in media 3 euro** all'ora che nella Capitanata ogni anno raccolgono un terzo della produzione nazionale di pomodori e oggi protesta per la loro regolarizzazione. E potrei proseguire con decine di altri esempi che confermano come **siamo già tornati quelli che eravamo**.

Quella che **invece penso cambierà, e parecchio, è la società nelle economie avanzate**: il modo di **relazionarsi**, di **organizzare** la propria vita, di **gestire** l'attività lavorativa, ma anche di **muoversi** o di **fruire** di prodotti e servizi risentirà intensamente della limitata fisicità che ha contraddistinto questo periodo. Nel bene e nel male. Nonostante le derive negative connaturate alla stessa evoluzione scienti-

fica e tecnologica, **in genere scienza e tecnologia hanno contribuito a migliorare** costantemente la qualità della nostra vita. La **trasformazione digitale** non è da meno, anche se in questo caso fino ad oggi trovavo più appropriato il verbo "**semplificare**": con la digitalizzazione della PA era più semplice richiedere un certificato; con l'e-commerce più facile scegliere e acquistare; con Internet più agevole fare ricerche ecc. In questi quasi **tre mesi di isolamento** ci si è invece resi conto, tutti, che **la trasformazione digitale** non si limita a rendere più semplici certe attività, ma che **ha fatto la differenza, migliorando la nostra vita**. Già perché se avessimo dovuto affrontare questo periodo senza Zoom, senza Teams, senza Internet, senza e-commerce, **senza questa finestra collaborativa aperta sul mondo**, lavorare, fare la spesa, vedere amici e parenti, leggere o colmare la nostra sete di informazioni sarebbe stato impossibile e **la nostra vita sicuramente molto, ma molto, peggiore**.

E quindi sì, credo che questi mesi di isolamento avranno un impatto sulla società anche quando fase 2, fase 3, fase 4 o fase 5 saranno terminate. Perché, a fronte delle **barriere fisiche che abbiamo dovuto innalzare**, questo isolamento ha contribuito ad **abbattere molte barriere culturali**. Ma ha anche fatto suonare con maggiore intensità alcuni campanelli di allarme.



Estratto dell'articolo pubblicato su www.zerounoweb.it il 20 maggio 2020, per leggere la versione integrale fotografa il QR code

Se il lavoro non si misura con il tempo

La **madre di tutti i cambiamenti** è il cosiddetto smart working. Da una survey condotta all'interno del nostro Gruppo, in full smart working dal 24 febbraio, è emerso che l'88% delle persone ritiene che la propria efficacia lavorativa sia invariata o migliorata in questi mesi di smart working "forzato" rispetto a prima e non si sono riscontrati problemi di interazione con colleghi e clienti. Sono invece emersi alcuni vantaggi attribuibili a questa esperienza: **maggiore responsabilizzazione e autonomia**, orientamento per obiettivi, migliore capacità di concentrazione e ottimizzazione dei tempi.

Facile, direte, voi siete "digital" nel DNA. Ma non è così, lo stesso giudizio positivo ci è stato riportato da varie realtà che stiamo intervistando in questo periodo (vedi il capitolo dedicato alle esperienze). Sebbene quello cui abbiamo assistito in questi mesi si debba definire più lavoro a distanza che smart working, quello che sta succedendo di porta a pensare che lo shock causato dal lockdown possa indurre le aziende ad **avvicinarsi con maggiore consapevolezza e minori pregiudizi negativi a un modello organizzativo basato su fiducia e responsabilità**.

Naturalmente **non sono da sottovalutare segnali di disagio** lanciati da una parte dei lavoratori sottoposti a questo confinamento forzato, soprattutto nella componente femminile. Da una delle tante rilevazioni effettuate in questo periodo, quella di InfoJobs, emerge che, a fronte di un irrisorio 7% globale che afferma di essere meno produttivo a causa degli impegni familiari da gestire in contemporanea, la percentuale sale al 33% per le donne con figli conviventi. A dimostrazione che non importa quale ruolo una donna ricopra in azienda, quando è in casa, la responsabilità dei figli è principalmente sua.

Fase 2: cosa serve per rilanciare il Paese



Clicca qui per vedere il video

L'emergenza Covid-19 ci lascia in eredità una forte accelerazione sul digitale. Ora è il momento di un forte progetto federatore, che coinvolga Governo, politica, imprese, Enti, per traghettare la modernizzazione del Paese. Video intervista di Maria Teresa Della Mura, Direttore Internet4Things, NetworkDigital360, a Gianni Dominici, Direttore generale FPA- Forum PA.

Ci sono certamente da **risolvere alcuni snodi organizzativi** ed è necessario un maggiore supporto ai lavoratori e alle lavoratrici affinché possano davvero sfruttare tutte le opportunità dello smart working, ma **non è un problema tecnologico**.

La tecnologia c'è e abilitare digital workplace è ormai diventato un imperativo per molte aziende: in una spesa globale IT che le ultime previsioni **Gartner** (maggio 2020) danno in calo dell'8% a causa dell'impatto di Covid-19, gli investimenti in **servizi di**

public cloud aumenteranno del 19% soprattutto grazie al lavoro da remoto che diventerà la modalità di lavoro permanente per molti lavoratori anche a pandemia finita.

Una comunicazione senza confini, ebook e DAD

Nel 2003 mi trovavo in un isolato villaggio della Cisgiordania dove insegnavo italiano in un centro culturale. Una sera vidi entrare una coppia molto anziana: l'uomo, appoggiato a un bastone, sosteneva la moglie e l'aiutò a sedersi davanti al computer messo a disposizione dei visitatori. Indossata la cuffia, dopo qualche minuto i due erano in videochat con il nipote che studiava a Parigi e, mi spiegarono i ragazzi del Centro, quella scena si ripeteva ogni settimana. Quell'episodio **mi fece capire** come una cosa che io fino a quel momento avevo vissuto come poco più che un divertimento, potesse invece **migliorare in modo significativo l'esistenza di quei due anziani contadini. Non avrei mai immaginato** che, 17 anni dopo, **mi sarei trovata a usare uno strumento analogo** per vedere gli **amici che abitano a 200 metri** da casa mia.

E questo è successo in tutto il mondo. Del resto, **Gartner**, a fronte del già

accennato calo della spesa IT, ritiene che gli **investimenti in sistemi di videoconferenza in cloud registreranno nel 2020 un incremento del 24,3%**.

[...] Un altro esempio di come la chiusura abbia abbattuto alcune barriere è la **vendita di libri in formato digitale**. La rivista *Il Libraio* registrava a fine marzo un **aumento delle vendite dei libri digitali e degli audiolibri del 50%** e si ritiene che molti di questi lettori continueranno a utilizzare questo supporto anche a emergenza finita.

Già, perché quella tra libro cartaceo e libro digitale è stata spesso una "guerra di religione" dove il rifiuto del secondo aveva motivazioni più che altro emotivo-affettive: l'esperienza di questi mesi ha portato a un **approccio più equilibrato**, questo non significa certo che il libro cartaceo verrà eliminato, ma semplicemente che **digitale e cartaceo convivranno** probabilmente con maggiore armonia.

E veniamo al **mondo della scuola** per il quale senza le tecnologie, la lunga chiusura avrebbe comportato la perdita di un intero anno scolastico per 8 milioni di studenti dalla materna alle superiori e circa 1 milione e 600mila universitari. Grazie alla **Didattica a distanza (DAD)** delle 75 milioni di ore di lezione stimate perse se ne sono potute recuperare almeno circa 15 milioni. **Un grande esperimento che non è destinato a rimanere solo un esperimento.** [...]

L'impatto sulla funzione IT

Per quanto riguarda i sistemi informativi, potrei sintetizzare quello che è successo con un detto molto popolare e quanto mai azzeccato: "Tutti i nodi vengono al pettine".

Non ci sono state eccezioni: chi si era già dotato di un'**infrastruttura flessibile e scalabile**, predisposta per il lavoro da remoto, **ha potuto fronteggiare il lockdown con estrema rapidità**; chi non aveva intrapreso questa strada, è rimasto al palo o ci ha messo settimane prima di riuscire, e solo parzialmente, a riprendere l'attività. Poi, le gradazioni e i modi con cui questa infrastruttura era stata costruita sono diversi, non è detto che il cloud sia stato la *condition sine qua non*. Ma due trend sono sicuramente confermati: **automazione** e **software defined** (infrastructure, network, data center, storage ecc.).

Attenzione ai problemi etici e sociali

Il tema è complesso, ma è importante sottolineare almeno due aspetti, certamente non nuovi ma che questa emergenza sta illuminando di una luce ancora più vivida. Primo fra tutti, quello della **disuguaglianza**: se per quanto riguarda la disuguaglianza economica e sociale non siamo in grado o non vogliamo trovare politiche efficaci per contrastarla, cerchiamo almeno di non acuirlo a causa del **digital divide**. Perché in questo caso **non abbiamo giustificazioni**. Se le tecnologie possono aiutarci a migliorare la nostra vita e costituiscono un differenziale importante, il non potervi accedere rischia di rendere ancora più gravi le differenze e, come è il caso della scuola, per esempio, se non è possibile accedere alla didattica a distanza, di inibire la fruizione di un proprio diritto.

Informatica Solidale per ridurre il digital divide



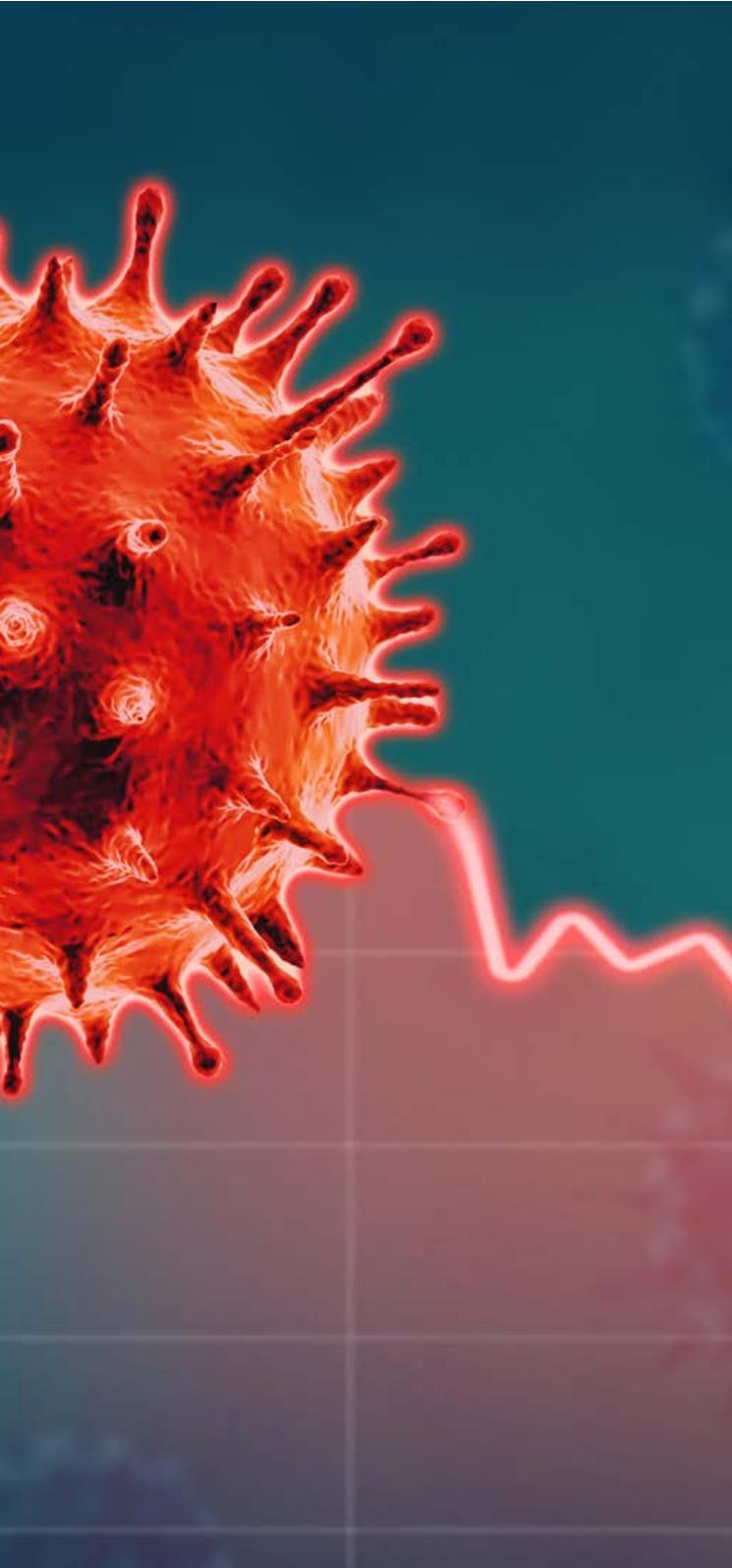
Clicca qui per vedere il video

L'Associazione ha dato vita al Team Emergenza Digitale Covid-19 per garantire gratuitamente, supporto e assistenza informatica e tecnologica da remoto su tutto il territorio nazionale a chi non saprebbe altrimenti a chi rivolgersi rischiando di rimanere ancora più tagliato fuori dal mondo. Videointervista di Patrizia Fabbri a Claudio Tancini, Presidente di Informatica Solidale

Il secondo tema è quello della privacy. È emerso con forza quando si è iniziato a parlare delle app di tracciamento dove, nell'exasperazione del dibattito, in alcuni momenti sembrava venissero messi in **opposizione due diritti fondamentali**: quello alla salu-

te e quello alla **privacy**. **Non è così**, le tecnologie oggi ci consentono di perseguire la prima nel rispetto della seconda e noi cittadini **dobbiamo avere la consapevolezza** che, seppur nel contesto di un mondo digitale insicuro per definizione, le aziende

e la PA devono mettere in campo tutto quello che oggi è disponibile per assicurare che nessuno possa accedere a dati che non vogliamo rendere disponibili.
*Patrizia Fabbri,
Direttore ZeroUno*



2. LE NOSTRE LIBERTÀ A RISCHIO DOPO IL COVID? L'ETICA UNICO VACCINO POSSIBILE

Utilizzo di termoscanner sui luoghi di lavoro, sorveglianza generalizzata e prolungata in quelli pubblici, uso di droni, tracciamento dei contatti: le tecnologie si sono dimostrate utili alleate nel momento dell'emergenza, ma dopo? L'unica bussola possibile per evitare ulteriori compressioni delle nostre libertà è l'etica

I tempi che corrono hanno imposto delle misure sicuramente eccezionali. [...] Come durante una battaglia intrapresa per sconfiggere un tumore, le misure di contrasto e contenimento spesso determinano inevitabili conseguenze collaterali, a volte anche severe – si pensi al caso della chemioterapia – anche in occasione delle misure adottate per tutelare il fondamentale diritto alla salute collettiva e individuale, queste possono produrre **conseguenze incisive sui diritti e le**

libertà individuali garantite dalla Costituzione repubblicana e dalla Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea.

Ma **quali sono queste misure più rischiose** e soprattutto **quali sono gli effetti** che tali misure comportano sui diritti e le libertà degli individui, se non saranno adeguatamente limitate ed accantonate, e distrutti i relativi dati personali raccolti, una volta che l'emergenza sarà dichiarata cessata?

Come il covid ha intaccato le nostre regole di comportamento

Dall'ambito **sanitario** a quello scolastico ed universitario, lungo la filiera produttiva e nel contesto dei trasporti; prendendo in considerazione gli spazi pubblici cittadini e le abitazioni private; dai luoghi di lavoro alle spiagge; dai bar e ristoranti ai cantieri e agli uffici pubblici: **in qualsiasi luogo in cui si realizzano le interazioni umane si è assistito ad una rimodulazione profonda delle regole di comportamento e delle modalità di condivisione e di socialità.**

Tutto ciò si traduce essenzialmente nella forte limitazione della capacità di esprimere e godere di diritti e libertà. È una variabile nuova, nella magnitudine in cui si è presentata. Dall'entrata in vigore della Costituzione del 1948, la Repubblica ha attraversato alcuni momenti delicati in cui qua e là talune **libertà e diritti** sono stati lambiti, o si è pensato temporaneamente

di limitarne il godimento per contrastare fenomeni pericolosi e oscuri, come il terrorismo, **ma mai come in questi mesi, a causa della pandemia in corso, si era agito in maniera così massiva**, simultanea e radicale, sebbene restando nel solco istituzionale e costituzionale.

È questa la prova della elasticità e plasticità delle regole che abbiamo con fatica posto a presidio del nostro mondo. Deve essere ciò ripetuto all'infinito, perché spesso si ritiene che le azioni siano frutto di improvvisazione o che le istituzioni agiscano come i Sei personaggi in cerca d'autore di Pirandello. **I Padri Costituenti avevano previsto diversi strumenti per gestire simili emergenze, con una unica costante: la temporaneità della compressione delle libertà**, proprio per sottolineare l'eccezionalità delle misure adottate, da non confon-

dere mai come una ineluttabile "nuova normalità".[...] il rischio che taluni effetti delle misure permangano – per una sorta di assuefazione, più che per obblighi stringenti – sembrerebbe concreto.

L'elemento che gioca qui una partita di grande rilievo è **la tecnologia**. In questo periodo di contrazione totale, l'unica cosa che ci ha consentito di ridurre l'impatto emotivo ed economico del confinamento, la lontananza dai nostri cari, dai luoghi di lavoro e di socialità, e di mantenere in piedi anche una filiera produttiva minimamente accettabile, è stata la presenza costante al nostro fianco della tecnologia. [...]



Estratto dell'articolo pubblicato su www.agendadigitale.eu il 9 giugno 2020, per leggere la versione integrale fotografa il QR code

Misure sui luoghi di lavoro

In primo luogo, occorre citare il Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro fra il Governo e le parti sociali, contenuto nell'allegato 12 del DPCM del 17 maggio 2020, nella parte in cui prevede, definendo le modalità di accesso in azienda, che il "personale, prima dell'accesso al luogo di lavoro **potrà essere sottoposto al controllo della temperatura corporea**". Queste ed altre misure possono essere implementate, tanto che "la mancata attuazione dei protocolli che non assicurano adeguati livelli di protezione determina la sospensione dell'attività fino al ripristino delle condizioni di sicurezza". Al tempo stesso, la scelta delle misure è di competenza di ciascun datore di lavoro.

Alla luce della facoltatività della misura, le parti sociali ed economiche sono dunque libere di adottare le

misure che ritengono più opportune, purché risultino adeguate alle circostanze di specie. Presumendo che tale scelta del Governo possa essere considerata lungimirante, in quanto volta ad evitare che un obbligo imposto dall'alto possa risultare eccessivamente oneroso e odioso in determinate realtà, non è escluso che una tale libertà d'azione possa generare sottovalutazioni rispetto agli effetti sui diritti e le libertà dei lavoratori.

In alcune circostanze, ad esempio l'installazione di *termoscanner* automatizzati ha permesso (o permetterà) al datore di lavoro di collegare alla misurazione della temperatura anche il rilevamento delle presenze e/o l'apertura di specifici cancelli o tornelli automatici o la possibilità di rilevare tratti biometrici, di fatto ponendo le basi per l'attivazione dell'art. 4 dello Statuto dei lavoratori (l. del 1970, n.300).

Tenuto conto delle notevoli differenze che possono esistere tra una realtà aziendale ed un'altra, in tali situazioni risulterà comunque fondamentale **il ruolo svolto dalle rappresentanze sindacali**, in qualità di portatori degli interessi dei lavoratori, attraverso l'attività negoziale, tipica espressione della contrattazione collettiva.

Ancor più strategico e determinante è il ruolo del Responsabile della protezione dei dati, il cosiddetto DPO, in raccordo con le funzioni legali e *compliance* dell'azienda, chiamate in simili casi a dover svolgere quanto meno una **valutazione di impatto privacy** (DPIA). E tuttavia, come ben ricordato dal Garante per la protezione dei dati personali, queste misure di rilevazione dei dati personali relativi allo stato di salute dei lavoratori non possono assurgere a norma nei luoghi di lavoro, una volta terminata l'emergenza in corso. [...]

Registrazione dei dati di prenotazione dei clienti

Nelle recenti *Linee guida per la riapertura delle attività economiche e produttive* adottate lo scorso 16 maggio dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome è richiesto al responsabile dell'attività economica (ad esempio, ristoranti, piscine, palestre, negozi che offrono servizi di cura della persona, cinema e locali in cui si rappresentano spettacoli dal vivo) di favorire l'accesso tramite prenotazioni e **"mantenere l'elenco delle presenze per un periodo di 14 giorni"**.

Premesso che la *ratio* di tale misura sembrerebbe legarsi al tempo di incubazione del Sars-Cov-2 (appunto stimato in 14 giorni) e al fatto che tali elenchi potrebbero essere comunicati alle competenti autorità sanitarie in caso si rendesse necessaria la ricostruzione della catena di contatto di un contagiato, non risulta chiaro se al termine di tale periodo i dati debbano essere obbligatoriamente cancellati, attraverso quale mezzo essi debbano

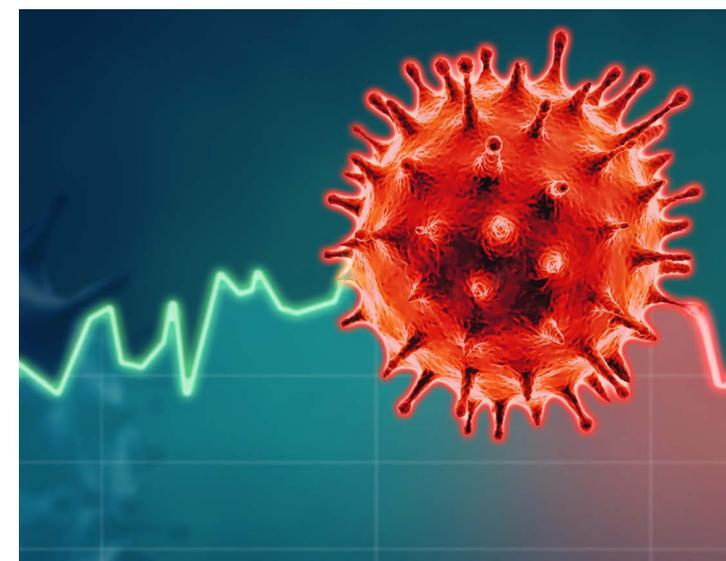
essere conservati per assicurarne la sicurezza o come si garantisce che le informazioni fornite dai clienti siano esatte (es. obbligo di esibire un documento di identità?).

La proporzionalità di una simile misura verrebbe poi messa in discussione specialmente in caso di assenza o mancato funzionamento dei necessari presidi sanitari di prossimità, atti a raccogliere le informazioni ricevute dai titolari delle piccole realtà commerciali, trasformandole conseguentemente in azioni concrete (nel rispetto della strategia *trace, test, treat* lanciata dall'Organizzazione mondiale della Sanità).

Tale stretta sinergia è stata ribadita in tempi recenti anche dal presidente dell'Autorità Garante per la protezione dei dati personali, Antonello Soro, il quale ha chiaramente ricordato che: "si possono raccogliere [...] tutti i dati possibili sui potenziali portatori (sani

o meno che siano), ma se poi per mille motivi non si hanno le risorse per accertarne l'effettiva positività, temo che non andremo molto lontano".

Questa misura, apparentemente più innocua di altre, introduce meccanismi di controllo sociale che non necessariamente si avvalgono di strumenti tecnologici. E' la misura meno discussa, ma forse più inquietante e contraria anche alle più ancestrali tradizioni sociali della ristorazione e dell'ospitalità. [...]



Tracciamento dei contatti: il caso dell'App Immuni

Vale la pena sottolineare che l'App Immuni, il cui utilizzo è volontario, basata sull'uso della tecnologia Bluetooth, in luogo della geolocalizzazione tramite GPS o Wi-Fi e il cui sistema di raccolta dati è di tipo misto, decentralizzato e centralizzato al contempo, **continua ad essere oggetto di forti critiche e richieste di chiarimenti.**

[...] A ciò deve aggiungersi la **varietà di proposte in corso di studio (ma anche già implementate) a livello regionale**, le quali intendono raccogliere, attraverso gli smartphone, informazioni per monitorare l'andamento del contagio e permettere una contestuale ripresa delle attività economiche e produttive e della vita sociale a livello locale.

La definizione di misure così impattanti su più fronti rappresenta forse una **spia del fatto che quanto adot-**

tato oggi non sia temporaneo, ma possa rimanere anche oltre l'effettivo stato di emergenza, visti peraltro i costi sostenuti per la relativa progettazione.

Al riguardo e a presidio di diritti e libertà, si sono pronunciati sia i Garanti europei della protezione dei dati, in seno allo European Data Protection Board, sia il Garante italiano direttamente consultato dal Governo nella fase di studio dell'App Immuni. In tali documenti, preziosi e facilmente comprensibili da tutti, sono **scritti a chiare lettere rischi, opportunità e misure per permettere un utilizzo etico della tecnologia.**

Solo chi non vuol comprendere, per ignoranza, insipienza o mala fede, può continuare a commettere errori di impostazione ed esecuzione al riguardo.



Droni ed altre misure altamente invasive della sfera privata

Le immagini delle città vuote in tutto il globo hanno influenzato la narrazione del periodo di chiusura e distanziamento fisico. Ciò che non salta immediatamente all'occhio però è il narratore di quelle immagini: un mezzo altamente sofisticato, comandato da remoto, in grado di raccogliere immagini aeree, da angolazioni un tempo difficili da esplorare. Non a caso un recente articolo apparso sul New York Times afferma che **i droni non attendevano altro: pronti a sostenere l'umanità in un momento come quello attuale.**[...]

L'utilizzo di droni per il pattugliamento di aree urbane e suburbane come ausilio alle autorità di pubblica sicurezza è una realtà conclamata in moltissime parti del mondo. In Italia, con una nota del 31 marzo, la cui validità è stata successivamente rinnovata sino al 18 maggio 2020, l'ente nazionale di aviazione civile ('ENAC') "per facilitare l'attuazione delle disposizioni di legge in vigore sul contenimento degli spostamenti sul territorio al fine della salvaguardia della pubblica salute, [...], ha derogato l'applicazione dei [rilevanti] articoli [del Regolamento "Mezzi aerei a Pilotaggio Remoto" e della Circolare ATM 09] nel caso di operazioni condotte dalle amministrazioni di Polizia locale con propri mezzi e piloti". [...]

Vedo molta polarizzazione del dibattito soprattutto sui social media, in primis su Twitter, e parecchia iconoclastia nei riguardi delle App di tracciamento, mentre **poco o niente si discute di droni**. Ho più volte, negli anni, dichiarato che un mondo in cui i nostri cieli venissero solcati diffusivamente da droni, in luogo di uccelli, sarebbe il peggiore possibile degli scenari immaginabili ed **il vero inizio della fine dell'umanità a vantaggio di una infausta tirannia delle macchine**.

La chiave per riconciliare diritti e tecnologia è l'etica

I piani del dibattito si intersecano e si intrecciano al punto da non permettere sempre e chiaramente di individuare la strada lungo la quale ci stiamo dirigendo. Le tensioni tra potere pubblico e cittadini, tra realtà private e lavoratori, tra i Giganti *Tech*, autorità di governo e consumatori, sono dicotomie che sembrano generare nuovi punti di frizioni e poche soluzioni condivise.

Risulta evidente come la disponibilità esponenziale di tecnologie, app e software possa costituire **un aiuto oggi** nella lotta al virus, e magari domani in altre circostanze. Ma al contempo tutto ciò può risultare **una inedita minaccia** allo stato di diritto e all'umanità stessa, se non applicate secondo proporzionalità, per fini determinati, con le misure di sicurezza più adeguate, basate su solidi presupposti di liceità, per un periodo limitato

di tempo: tutti principi, questi, declinati egregiamente nel **GDPR**.

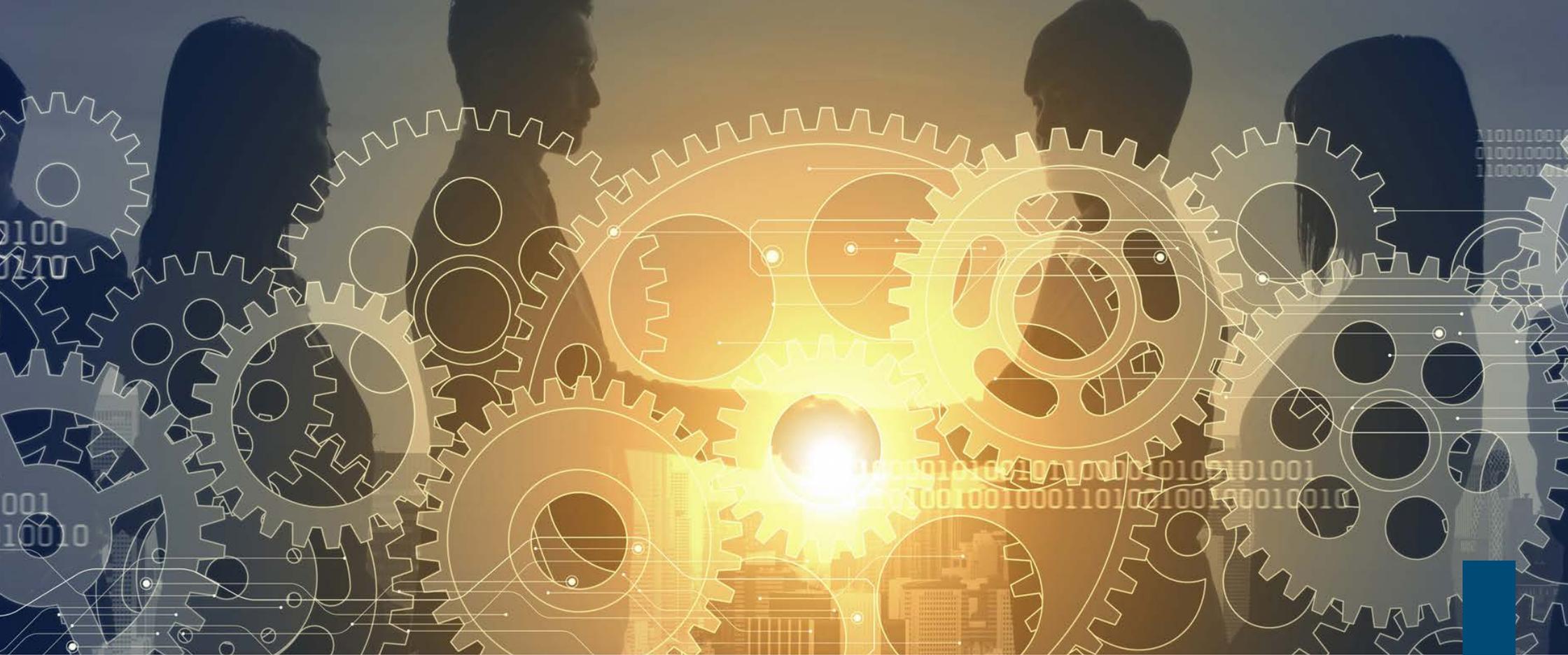
Il dispiegamento di queste misure di contenimento permette infatti, a vari livelli e da parte di diversi attori, di conservare le tracce del nostro passaggio, della nostra eventuale assenza, del nostro comportamento, al punto che le informazioni raccolte potrebbero essere utilizzate per comprimere una libertà, per negare un diritto o, ancora peggio, per stigmatizzarci socialmente (in senso estremo, il Social Credit System cinese).

Ancora una volta la chiave per riconciliare diritti e tecnologia è l'etica.

Ecco perché è tempo di introdurre **"moltiplicatori etici" nel dibattito, nelle programmazioni e pianificazioni delle attività pubbliche e private, nella progettazione di tecnologia by**

design e by default. Torniamo a leggere e a studiare tre grandi italiani, Rodotà, Buttarelli e Floridi, che hanno molto lavorato per porre l'uomo e la sua dignità al centro del diritto e della tecnologia e forse tutti, con più umiltà, potremo contribuire a dare una speranza di presente e futuro al genere umano.

Rocco Panetta, avvocato, managing partner di Panetta & Associati, esperto di Internet e Privacy, Country Leader per l'Italia di IAPP International Association of Privacy Professionals



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

3. PANDEMIA E BUSINESS CONTINUITY: LA PIANIFICAZIONE DEL LAVORO



Fase 2: quali saranno gli effetti del coronavirus sulle imprese? Come pianificare la gestione della pandemia e mantenere le aziende operative e sicure? In questa guida gli esperti aiutano a fare il punto

Pandemia e business continuity rappresentano le due facce di una medaglia caratterizzata ancora da troppe incognite. Serve realismo: finché non si troverà un vaccino, infatti, il coronavirus continuerà a minacciare le nostre vite. Per garantire un futuro ai lavoratori, la sopravvivenza delle aziende è altrettanto fondamentale: **tutte le organizzazioni devono rivisitare i loro piani di business continuity** e disaster recovery associandoli a piani

specifici legati allo stato di emergenza.

Questo sforzo aiuterà le organizzazioni a:

- **determinare** se sono in grado di supportare un numero maggiore di lavoratori remoti
- **ottenere** visibilità sulla resilienza della loro catena di approvvigionamento
- **misurare** gli effetti a breve e lungo termine della pandemia sull'industria

Pandemia e business continuity: serve un piano efficace

Il consiglio degli analisti alle organizzazioni è **di lavorare su due livelli congiunti per creare ed eseguire un piano di preparazione alla pandemia sul posto di lavoro insieme ai piani di continuità operativa**. Il tutto, lavorando sulla formazione a dipendenti e squadre di emergenza in modo da abituarli a condurre esercizi periodici anche frequenti. Oggi più che mai un'analisi dell'impatto pandemico è fondamentale per capire come aiutare la propria azienda a prepararsi e a riprendersi dal Covid-19 ma anche da altri fenomeni critici simili.

È necessario creare un modello che permetta ai dirigenti aziendali di:

- capire qual è il proprio ruolo
- apprendere le procedure
- identificare le risorse critiche che, tra pandemia e business continuity, garantiscano quanto possibile l'efficienza operativa.

Dal momento che le aziende dipendono così tanto dai fornitori in tutti gli aspetti della loro attività, **dovrebbero sempre avere almeno un piano B** che gli permetta, in caso di pandemia, di garantirsi le risorse e i servizi.

PREPARARSI A CONTINUI STOP AND GO

Tutte le organizzazioni dovranno prepararsi a continui stop-and-go della domanda e della produzione legati a eventuali ricadute dei contagi e ai conseguenti brevi periodi di lockdown che serviranno a tenerli sotto controllo. Qualsiasi realtà aziendale deve avere massima consapevolezza che pandemia e business continuity sono conflittuali: la produttività dei lavoratori può interrompersi in qualsiasi momento a causa della virulenza della malattia. L'impatto sulle catene di approvvigionamento, la disponibilità dei prodotti, viaggi e trasporti non sono prevedibili e, proprio per questo bisognerà pensare a sistemi alternativi funzionali ed emergenziali. Una dinamica che richiederà molto sforzo alle aziende per diventare resilienti e restare efficienti nonostante questi continui transitori.



Fornitori ICT e pandemia: verificare sempre la resilienza

Pandemia e business continuity impongono una valutazione serrata dei provider. In caso di lockdown, infatti, è importante sapere in che modo sarà garantita l'alta disponibilità di un'applicazione e come risponderà ai problemi legati al servizio erogato. In molte aziende ci sono diversi manager preposti a gestire il canale dei fornitori di servizi: per questo è importante sondare le SLA in caso di pandemia. Un altro aspetto fondamentale per le organizzazioni è centralizzare le informazioni relative alle relazioni con il fornitore di servizi nel caso in cui un gestore non sia disponibile.

Uno degli elementi più importanti della pianificazione operativa in regime di pandemia e delle probabilità di un alto tasso di assenze, è **capire come le competenze**

dei dipendenti si completino a vicenda. La conduzione di un inventario delle competenze illustrerà quali dipendenti potrebbero sostituire quelli che risultano ammalati.

VPN, virtual desktop & Co(laboration)

Per prevenire la diffusione della malattia sul posto di lavoro serve una **strategia di lavoro a distanza completa**, che assicuri a tutti gli utenti di accedere in modo sicuro agli strumenti di cui hanno bisogno per lavorare in remoto: l'accesso ai sistemi aziendali tra cui HR, buste paga, ERP e CRM, comunicazioni unificate (UC) e strumenti di collaborazione ecc.

I fornitori IT di tutti i settori stanno rispondendo in tempo reale

alle richieste degli utenti che operano in remote working.

In realtà sono poche le aziende che hanno attivato politiche di lavoro da casa abbinate a configurazioni di rete con larghezza di banda e licenze sufficienti. La maggior parte delle risorse per l'utilizzo della VPN copre dal 10% al 20% del personale; in un **regime di pandemia è facile sovraccaricare la VPN**, il che influirà sulla produttività dei lavoratori. L'IT deve capire in che modo le richieste degli utenti differiranno in un ambiente domestico rispetto al supporto degli utenti in ufficio. Sarà molto probabile che l'IT si troverà a dedicare del tempo per aiutare gli utenti con le attività di base: dalla configurazione dei computer domestici alle modalità di connessione sicura alla rete.

Competenze digitali, come sono cambiate con l'emergenza Covid-19



Clicca qui per vedere il video

Cosa sono le competenze digitali, perché sono importanti e come il lockdown ci ha reso più tecnologici.

A parlarcene in questo video Manuela Gianni, Direttore Digital4Executive, NetworkDigital360

Desktop as a Service come abilitatore

Un modo per supportare facilmente i lavoratori remoti gestendo pandemia e business continuity è l'uso di

modelli desktop-as-a-service basati su cloud. I lavoratori possono accedere ai loro desktop virtuali da qualsiasi luogo, rendendo potenzialmente più efficiente il supporto di una forza lavoro remota.

UCC: mettere in sicurezza videoconferenze e chat

Sostituire il contatto umano con chat e videoconferenze risolve la maggior parte delle situazioni di collaborazione e di scambio, aumentando il coinvolgimento tra i partecipanti. Funzionalità, come gli sfondi virtuali, sono divertenti per gli utenti remoti, ma tra la più importante questione con la videoconferenza è la sicurezza. La crittografia richiede un approccio che va valutato, testato e monitorato per identificare una tecnologia capace di trasformarsi in uno strumento di business sicuro ed efficace. I team IT nel gestire le infrastrutture di supporto potrebbero avere problemi con il traffico domestico, che non è in grado di supportare carichi di lavoro più pesanti. In tal caso, la **distribuzione di un UC ibrido o un approccio completamente SaaS potrebbe aiutare a risolvere i problemi**. In ogni caso è opportuno intervenire sulla regolazione dei livelli di larghezza di banda e l'implementazione degli aggiornamenti

di connettività che aiutano a gestire il traffico video durante l'impennata del traffico tra ambiente domestico e ambiente aziendale.

Secondo **Nemertes Research**, il 63% delle aziende utilizza o prevede di utilizzare applicazioni di collaborazione in team nel 2020, ma solo il 23% è applicato in azienda. In un regime di pandemia, le aziende devono progettare piattaforme capaci di supportare indistintamente tutti i dipendenti, tenendo a mente le principali minacce alla sicurezza, tra cui gli attacchi Denial of Service. In uno stato di emergenza, anche le licenze d'uso possono causare problemi quando si sta cercando di accelerare i percorsi di adozione.

In generale, *prima* di una pandemia tutti i dipendenti devono essere adeguatamente formati su come utilizzare gli strumenti UC in modo sicuro, includendo le migliori pratiche per la connessione alla rete e le applicazioni cloud dalle loro reti domestiche.

Altrimenti, potrebbero inconsapevolmente mettere a rischio i dati aziendali. Allo stesso modo, l'IT dovrebbe assicurarsi che le applicazioni business-critical siano aggiornate e accessibili da ambienti remoti senza subire perdite di prestazioni o introdurre vulnerabilità.

In tutto questo, call center ed help desk devono rimanere funzionanti e operativi, contribuendo a gestire pandemia e business continuity al meglio. Mentre i dipendenti lavorano da casa hanno migliori garanzie di rimanere in salute: il call center attivo offre tutto il supporto necessario.

COVID-19 E RISCHI INFORMATICI

Le pandemie, come altri eventi di successo, attirano i criminali informatici, che sfruttano le crisi per infettare i sistemi, rubare dati e interrompere le operazioni, sfruttando direttamente gli utenti.

Tutte le realtà che analizzano il traffico malevolo hanno rilevato minacce specifiche per coronavirus, inclusi file dannosi mascherati da file PDF, MP4 e DOCX, tutti battezzati con nomi che inducono a pensare che l'allegato contiene informazioni utili sul coronavirus. Le organizzazioni governative e sanitarie temono che gli attacchi ransomware possano avere effetti devastanti sui loro siti, impedendo al pubblico di ottenere aggiornamenti e informazioni importanti in merito al coronavirus.

Il ruolo delle HR in regime di pandemia

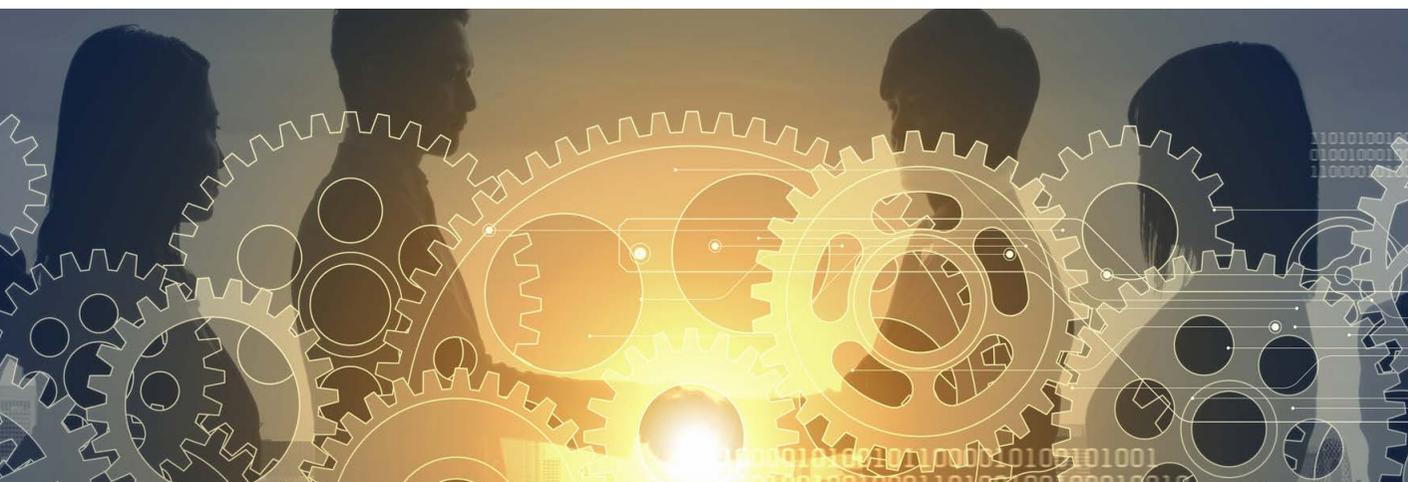
Affinché il remote working abbia successo, le risorse umane devono **gestire in modo proattivo le procedure di lavoro a distanza e comunicare le aspettative di produttività**. Il tutto tenendo conto della necessità di una curva di apprendimento per alcuni dipendenti che hanno meno familiarità con la tecnologia di lavoro a distanza.

Un sistema per la gestione delle risorse umane ideale dovrebbe offrire la possibilità di tenere sempre informati i dipendenti delle più significative mo-

difiche alle politiche aziendali legate al Covid-19. Tutto ciò che riguarda il coronavirus sta cambiando rapidamente: è indispensabile che i datori di lavoro e i responsabili delle risorse umane comprendano il vocabolario di questa pandemia. I responsabili delle risorse umane dovrebbero collaborare con l'IT aiutandoli a coordinare le informazioni in merito alla condivisione e all'applicazione di politiche, pratiche e comunicazioni sulla sicurezza da mandare ai lavoratori remoti.

SICUREZZA E REMOTE WORKING: 3 PUNTI DI ATTENZIONE

- **Formulare piano preventivo** su come gestire la sicurezza informatica se i membri del team di sicurezza informatica sono assenti a causa di malattia.
- **Fronteggiare l'aumento del telelavoro** rivisitando le proprie politiche di sicurezza, dedicandosi a un attento esame delle vulnerabilità, non solo rafforzando i controlli ma anche insistendo sul ritorno a standard aziendali e industriali solidi.
- **Mitigare il rischio** che l'home office presenta in generale aiutando gli utenti a costruire un ambiente più sicuro. Dai punti di accesso LAN wireless alla garanzia di velocità sufficientemente elevate e all'implementazione della gestione basata su cloud ove possibile, le organizzazioni possono utilizzare gli strumenti SMB per rafforzare la sicurezza dei lavoratori fuori dall'ufficio.



I rischi per le catene di approvvigionamento

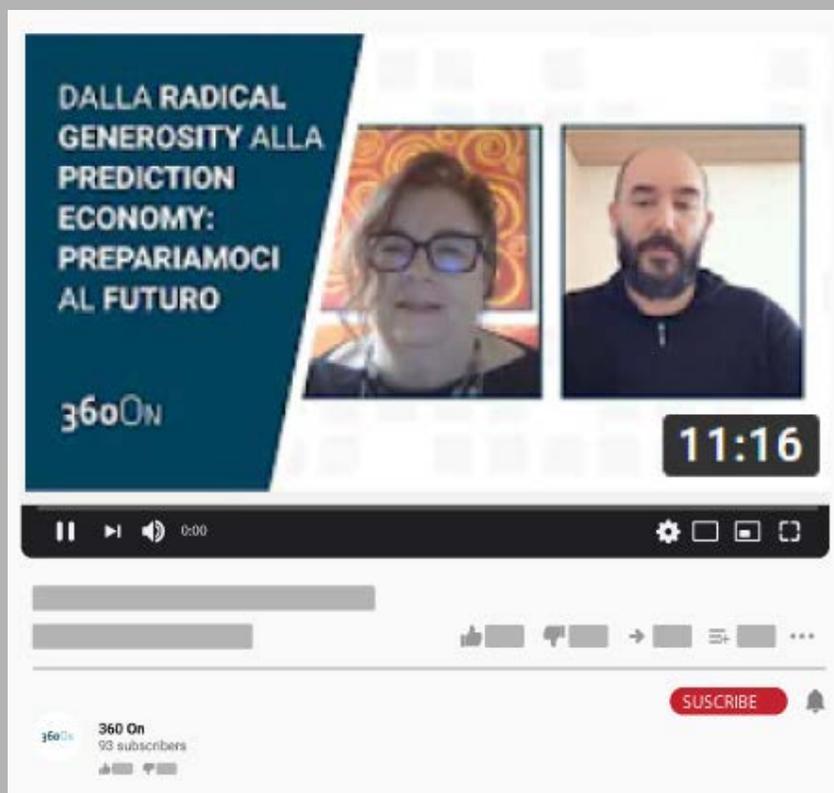
Le pandemie provocano il caos nelle catene di approvvigionamento perché possono ritardare le spedizioni, creare carenze a livello di manodopera e portare al fermo delle fabbriche. Se cresce il lavoro remoto elevato, la domanda di PC sarà maggiore. Tuttavia, un calo delle spedizioni mondiali di dispositivi nel primo trimestre significa che le aziende non riescono a soddisfare la domanda. Già a febbraio, Apple aveva annunciato che l'epidemia in Cina stava influenzando la capacità di costruire prodotti e venderli ai consumatori. Numerose strutture in cui vengono fabbricati i componenti iPhone sono state chiuse, facendo sì che la società emettesse l'avviso: *"la fornitura mondiale di iPhone sarà temporaneamente limitata"*. A metà marzo, Dell aveva avvertito di non riuscire a rispettare le date di consegna a causa di ritardi nella spedizione dei

fornitori per componenti essenziali come, ad esempio, i processori e memoria.

In generale, l'epidemia sta portando le società di analisi a ridurre le proiezioni relative alle spedizioni globali di smartphone 5G. Gli esperti hanno avvertito che l'impatto del coronavirus sulla catena di approvvigionamento globale nel secondo trimestre del 2020 peggiorerà, portando alla chiusura di alcune società.

Per gestire pandemia e business continuity le aziende possono **implementare un sistema di allerta di carattere predittivo e prescrittivo**, integrando strumenti di valutazione del rischio associati ad AI e Machine Learning. Gli strumenti offrono visibilità su tutta la pipeline, avvisando le aziende di rallentamenti, interruzioni e altri problemi. Questo approccio aiuta le

Dalla Radical Generosity alla Prediction Economy: prepariamoci al futuro



Clicca qui per vedere il video

Dalla sperimentazione di nuovi prodotti e servizi a nuovi modelli d'impresa: per le aziende è il momento di pensare a una nuova organizzazione. Scopriamo di più in questa video intervista di Maria Teresa Della Mura, Direttore Internet4Things, NetworkDigital360, ad Alberto Mattiello, Future Thinking Director, Wunderman Thompson Italy.

aziende a capire dove sono più vulnerabili in modo da poter risolvere nel modo migliore i rapporti con fornitori e distributori situati in diverse parti del mondo. Così come nell'ICT anche le catene di approvvigionamento dei beni di consumo sono in difficoltà.

Il problema non è solo a livello di disponibilità dei prodotti ma anche di una sovrapproduzione. Ad esempio, se i fornitori sovrapproducono gli ingredienti grezzi per determinati prodotti come disinfettante per le mani o carta igienica, che sono attualmente

richiesti il rischio è di arrivare a un eccesso di approvvigionamento nel medio e nel lungo termine. I gestori della catena di approvvigionamento dovranno agire in tempo reale, adeguando gli algoritmi man mano che la crisi si sviluppa.

4. SMART WORKING, COMPETENZE DIGITALI E RIORGANIZZAZIONE LE PRIORITÀ 2020 DELLE DIREZIONI HR



La pandemia globale ha stravolto i piani di breve, medio e lungo periodo delle direzioni risorse umane. "È arrivato il momento di riflettere e individuare le azioni da mettere in campo per rendere le organizzazioni più reattive e resilienti ai cambiamenti improvvisi, ma anche capaci di rispondere alle evoluzioni progressive e meno impetuose come la Trasformazione Digitale", ha sottolineato Mariano Corso, Responsabile scientifico dell'Osservatorio

Introduzione e potenziamento dello Smart Working, sviluppo di cultura e competenze digitali, riorganizzazione aziendale e/o dimensionamento: sono queste le tre priorità per le Direzioni HR in questo 2020.

A metterlo nero su bianco è la ricerca dell'**Osservatorio HR Innovation Practice**

del Politecnico di Milano, che ha coinvolto 198 organizzazioni, giunta alla sua decima edizione, che quest'anno ha raccolto le evidenze e le nuove consapevolezze emerse anche negli ultimi mesi in cui si è dovuto far fronte all'emergenza Coronavirus. Come ha sottolineato **Mariano Corso, Responsabile scien-**

tifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice, in questa situazione di cambiamento senza precedenti, "a essere più resilienti sono state le organizzazioni capaci di adattarsi e rispondere velocemente alle discontinuità, non sono quelle con più risorse o dotate di piani e procedure più strutturate".

Ecco perché, prendendo spunto dalle lesson learned di questo periodo, "le organizzazioni devono diventare "agili", organismi sociali di persone in grado di coordinarsi e adattarsi man mano che gli eventi accadono, reagendo tempestivamente e in modo adattativo alle trasformazioni dell'am-

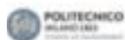
biente", ha ribadito Corso. Quella a cui si fa riferimento è una trasformazione profonda che investe cultura, competenze, processi, la stessa organizzativa e il modo di relazionarsi con l'ecosistema.

"La Direzione HR ha un ruolo fondamentale nel guidare la transizione dalle pratiche di gestione tradizionali a quelli agili – ha ricordato **Fiorella Crespi, Direttore dell'Osservatorio HR Innovation Practice** – e più in generale di costruire un nuovo rapporto tra le persone e l'organizzazione basato sulla personalizzazione, facendo leva sull'utilizzo di tecnologie digitali. In Italia, però, resta complessivamente scarsa l'adozione di strumenti digitali a supporto delle pratiche HR. L'emergenza attuale può rappresentare una spinta di innovazione, perché le aziende stanno iniziando a sviluppare consapevolezza sull'importanza di processi HR integrati e digitalizzati".

Priorità nel **BREVE PERIODO** per affrontare l'emergenza:



Priorità nel **MEDIO PERIODO** per vivere una nuova normalità:



Campione: 198 organizzazioni 6

Come sono cambiate le priorità 2020 per le Direzioni HR?

Partendo dal comprendere quanto le organizzazioni del nostro Paese si sono dimostrate pronte al cambiamento, adesso è quindi arrivato il momento di riflettere e individuare le azioni da mettere in campo per rendere le organizzazioni sì più reattive e resilienti ai cambiamenti improvvisi, ma anche capaci di rispondere alle evoluzioni progressive e meno impetuose come la Trasformazione Digitale.

"Le priorità delle Direzioni HR inevitabilmente sono cambiate alla luce di quanto le organizzazioni si sono trovate ad affrontare nella fase di lockdown e ora nella fase 2 – ha ribadito **Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio** -. Per anni abbiamo parlato dell'evoluzione del mondo delle risorse umane,

trainato soprattutto dalle nuove tecnologie, e oggi alla luce di quello che stiamo vivendo non possiamo fare altro che constatare che quel tipo di cambiamento che prospettavamo prima del Covid-19 era progressivo e prevedibile: le organizzazioni si sono trovate di fronte a un cambiamento più che inaspettato. La pandemia ha portato un'incredibile discontinuità ed è stata uno stress test importante, che impone una serie di analisi e attenzioni: se è vero che per essere preparati al futuro bisogna ripensare professionalità, strutture, modalità di lavoro di sicuro questo è il momento più opportuno per farlo"

Il primo elemento messo in luce dall'Osservatorio è il fatto che la pandemia ha portato decisamente in primo piano alcune sfide che erano già nell'agenda degli HR manager in passato. Sono diventate "urgenti" da

affrontare per gestire la quotidianità rinnovata.

Non stupisce che la prima sia l'adozione dello Smart Working, indicata dal 65% del campione, complici ovviamente i mesi di remote working forzato che hanno coinvolto moltissime organizzazioni del nostro Paese in un esperimento globale di lavoro a distanza. Segue lo sviluppo di cultura e delle competenze digitali (45%), perché, come ha sottolineato Corso, "questo cambiamento ha messo in luce nuove esigenze di inclusione e di potenziamento delle skill delle persone". Infine, il momento di emergenza ha reso necessarie anche alcune riorganizzazioni (43%).

A queste priorità 2020 che le Direzioni HR dovranno **affrontare nel breve periodo, si sommano quelle di medio**, quelle che in pratica delineeranno

Smart Working 2.0: il futuro del lavoro



Clicca qui per vedere il video

Il Prof. Mariano Corso del PoliMi risponde ai dubbi più diffusi su lavoro a distanza e futuro del lavoro nei prossimi mesi dell'emergenza Coronavirus. Scopriamo di più in questa video intervista di Manuela Gianni, Direttore di Digital4Executive, NetworkDigital360, a Mariano Corso, Docente di Leadership & Innovation del Politecnico di Milano e Presidente di P4I-Partners4Innovation

una nuova normalità: la transizione verso modelli organizzativi più agili e più resilienti, l'introduzione di nuovi modelli di leadership e di una nuova cultura manageriale, che in molti casi si è rivelata inadeguata a far fronte alle nuove sfide, e l'engagement dei

collaboratori.

Se poi si guarda al lungo periodo, si aggiungono la riqualificazione della forza lavoro (26% contro il 34% del 2009), lo sviluppo di nuovi ruoli e competenze (11% contro il 34% del

2009), e l'employer branding e l'attrazione dei talenti (9% contro il 41% del 2009).

Nell'emergenza hanno "vinto" le organizzazioni agili

Le organizzazioni agili hanno dimostrato un livello di prontezza più alto di quelle tradizionali. Come sottolinea l'Osservatorio, i principi che caratterizzano i modelli organizzativi agili sono 5: scopo, trasparenza, liquidità, orchestrazione e sperimentazione. Il 30% delle organizzazioni del campione ha dichiarato di ispirarsi a questi principi. Mediamente, l'emergenza ha richiesto al 95% delle aziende l'introduzione di nuovi strumenti digitali a supporto di almeno un processo HR per adeguarsi alle nuove modalità di lavoro, tuttavia quelle agili hanno avuto meno necessità di implementare nuovi strumenti tecnologici. Le organizzazioni agili, inoltre, hanno colto il periodo di emergenza come un'opportunità per rivedere alcune

pratiche in ambito HR, con ricadute positive sull'organizzazione: il 74% sulle **attività di engagement**, il 57% sulla **comunicazione interna** e il 51% sulle **attività di formazione e sviluppo**, mentre le percentuali sono in calo nelle organizzazioni non agili. Tra le nuove iniziative lanciate per supportare i collaboratori durante l'emergenza, inoltre, le organizzazioni agili hanno introdotto degli strumenti per monitorare gli **aspetti psicologici delle persone**, come lo stato d'animo e il benessere (il 51% rispetto al 32% delle altre), favorire la creazione di momenti di condivisione non necessariamente legati alle attività lavorative (54% rispetto al 35%) e fornire supporto psicologico (40% rispetto al 33%).

Infine, queste organizzazioni hanno dimostrato di essere decisamente più preparate anche sul fronte competenze, hanno infatti portato avanti

delle azioni per l'introduzione o lo sviluppo di competenze e attitudini digitali in azienda, come i programmi **programmi di upskilling** per arricchire le digital skill e di **digital reskilling** per formare i lavoratori – in forte aumento rispetto allo scorso anno (69% vs 43%) -, i programmi di formazione specifici per sviluppare competenze digitali "hard" (53%), e le iniziative per diffondere cultura e conoscenza riguardo il digitale coinvolgendo le persone in percorsi di innovazione (53%).

*Paola Capoferro, giornalista
Digital4Executive*

*L'articolo è stato pubblicato
il 26 maggio 2020
su www.digital4.biz*

5. SUPPLY CHAIN: COME IL DIGITALE LE SEMPLIFICA AIUTANDO IL BUSINESS

Supply chain in evoluzione. Quali sono le strategie e quali le tecnologie che aiutano semplificare al meglio la gestione delle filiere? Come ripartire nella Fase 2 con le giuste prospettive? Il digitale aiuta a fare la differenza. Tre aziende raccontano come e perché

Supply chain sotto stress: gli **effetti della pandemia sulla resilienza delle filiere** sta portando alla luce tutte le vulnerabilità associate a modelli di approvvigionamento che hanno sottostimato i margini di rischio, ordinari e straordinari. Dal momento che il Covid -19 ha portato al lockdown, la gran parte delle supply chain ha **temporaneamente sospeso la produzione** mentre i fornitori di servizi logistici non possono più trasportare merci senza problemi, in particolare oltre confine. Anche chi ha saputo diversificare i fornitori in maniera più lungimirante e strategica, sta accusando il contraccolpo.

In questa situazione d'emergenza, **è ancora possibile garantire ai clienti i prodotti** che desiderano quando li desiderano? È possibile una ripartenza della produzione in sicurezza, pianificando gli scenari di lungo periodo?

La gestione del rischio nelle filiere

In uno stato di emergenza, i vincoli alla mobilità e ai trasporti minacciano la disponibilità dei materiali una volta esaurite le attuali scorte. In tutto questo, le **politiche di outsourcing** che hanno posto la **Cina** al centro della maggior parte delle catene di approvvigionamento globali, nel medio e nel lungo termine **rendono ancora più arduo stimare i tempi di una ripresa alla normalità**.

Nella transizione tra la Fase 1 e la Fase 2 le aziende manifatturiere che non si sono fermate, stanno co-

munque lavorando a basso regime a causa delle restrizioni legate a virus che impediscono a tutti i lavoratori di spostarsi verso le fabbriche. Durante la normale produzione la visibilità sulla catena di approvvigionamento è la chiave dell'efficienza e dell'agilità. Ma quando si verificano interruzioni critiche delle forniture, la visibilità diventa quanto mai cruciale per comprendere l'impatto dell'interruzione sul resto della catena in modo che l'ecosistema possa pianificare e agire, sviluppando percorsi verso nuovi fornitori alternativi.



Estratto dell'articolo pubblicato su www.zerounoweb.it il 7 maggio 2020, per leggere la versione integrale fotografa il QR code



Supply chain tutte da ridisegnare

Dimentichiamoci i modelli di produzione e di sviluppo che abbiamo conosciuto fino ad oggi. Dimentichiamoci delle filiere logistico-produttive che, grazie alla globalizzazione, ricercavano nuove economie di scala finalizzate a ridurre i costi del lavoro e dei materiali, portando efficienza nei processi primari, affidandosi a modelli di global sourcing. Dimentichiamoci anche di alcune pratiche lean che, celebrando la razionalizzazione e l'ottimizzazione, hanno spinto le aziende a ridurre progressivamente le scorte di materie prime, componenti e prodotti finiti lungo la supply chain. Per fronteggiare la crisi della produzione e dei trasporti ma anche per potenziare la salute e la sicurezza dei lavoratori, le supply chain verranno tutte ridisegnate. Una delle chiavi di volta sarà diversificare in modo più agile e resiliente i fornitori.

Per garantire maggiore rapidità, e soprattutto visibilità e controllo, diventeranno meno globali e più locali. Già da tempo al fenomeno dell'offshoring delle fabbriche verso il Lontano Oriente aveva fatto seguito il reshoring o quanto meno il near-shoring verso fornitori più vicini e maggiormente allineati ai fusi orari e alle regolamentazioni di produzione e consegna nazionali. Tutti questi due fenomeni subiranno una nuova accelerazione. L'obiettivo primario? Ridurre la complessità della catena di approvvigionamento.

Al di là delle contromisure sanitarie, la premessa indispensabile sarà digitalizzare tutti i processi di approvvigionamento. Eliminando la necessità di usare la carta e la firma manuale a supporto della gestione di ordini, bolle di consegna e fatture, le informazioni messe a sistema consentiranno di velocizzare le procedure e di introdurre meccanismi di

controllo, valutazione ed analisi sempre più avanzati a supporto dei processi decisionali. Integrazione e interoperabilità saranno abilitate da un crescente ricorso alle tecnologie che potenzieranno lo smartworking ma anche il controllo a distanza di mezzi di produzione, remotizzando anche molte attività di supervisione dei processi industriali, di manutenzione e perfino di installazione di impianti e macchinari complessi, tramite ad esempio l'impiego di mixed reality.

I 5 TREND DEL PROCUREMENT

1 DEMATERIALIZAZIONE

Informazioni gestite in house o in cloud e garantite in multicanalità attraverso modalità di accesso via web browser

2 TRACCIABILITÀ

Messa a sistema di tutte le attività svolte dall'acquirente e dal fornitore. Il che assicura trasparenza anche in caso di controversie

3 BUSINESS CONTINUITY

Persistente disponibilità delle informazioni gestite, grazie a procedure di disaster recovery ad alta affidabilità

4 NEVERENDING SCOUTING

Ricerca continua di fornitori grazie all'uso incrociato di più fonti di dati secondo un approccio incrementale

5 ADVANCED ANALYTICS

Utilizzo spinto dell'AI a supporto dei processi di elaborazione e valutazione, includendo modalità predittive e prescrittive

Le tecnologie che aiutano a fare la differenza nelle filiere

Supply chain management oggi più che mai significa ampliare la prospettiva: al raggiungimento degli obiettivi aziendali di breve (budget) e medio (piano) periodo, che pure sono fondamentali, si affianca la questione essenziale della sostenibilità del modello di business di fronte ai cambiamenti che si verificano incessantemente con modi e tempistiche non predicibili.

In questo contesto l'eProcurement automatizza e formalizza la gestione dei contratti di fornitura, integrando un sistema di monitoraggio del rischio in un unico ambiente online. Oltre a ridurre i rischi operativi, la tecnologia permette alle aziende di monitorare sistematicamente una pluralità di istanze come obblighi contrattuali, esposizioni, scadenze, modifiche rinnovi, recessioni e via

dicendo. In questo modo si aumenta la visibilità sull'intero ciclo di vita del contratto, riducendo il rischio di operare senza le corrette coperture contrattuali.

Tra i plus delle soluzioni automatizzate, infatti, c'è la qualità di una reportistica dettagliata ma anche la possibilità di avvalersi di sistemi di valutazione e segnalazione supportati dall'Intelligenza Artificiale e dal Machine Learning. Grazie all'uso di algoritmi evoluti, l'ufficio acquisti può avvalersi di criteri di valutazione multipli di tipo descrittivo, diagnostico, predittivo e prescrittivo, con una visualizzazione dei dati sempre chiara e immediata, per uno spend management allo stato dell'arte. Inoltre, grazie a un sistema centralizzato, l'archiviazione documentale è protetta e sicura, offrendo massima flessibilità

nel recupero di tutte le informazioni.

In questo modo è possibile gestire con efficienza le revisioni contrattuali e monitorare i vari flussi approvativi. È così che l'ufficio acquisti aumenta la visibilità e il controllo sulla filiera, identificando immediatamente canali alternativi al subentrare di una crisi legata a default finanziario, avarie tecniche degli impianti produttivi, problematiche geopolitiche, modifica di leggi e/o regolamenti, calamità naturali, emergenze sanitarie e così via. Facendo la differenza nel presente e nel futuro.

*Laura Zanotti,
giornalista ZeroUno*



6. FASE 2 E GDPR: ADEMPIMENTI DEL DATORE DI LAVORO E DEL MEDICO COMPETENTE

Nella Fase 2 dell'emergenza Covid-19 il GDPR è oggetto di specifiche e limitate deroghe adottate per la salvaguardia della salute e incolumità pubblica. Ecco, alla luce dei recenti protocolli e atti amministrativi, gli adempimenti necessari per affrontare al meglio la ripartenza anche sotto il profilo del trattamento dei dati personali

In questo periodo così particolare di **avvio della Fase 2** dove tutto sembra ancora sospeso, alcuni ritengono che anche il **GDPR** lo sia mentre invece è (semberebbe) **oggetto di specifiche e limitate deroghe a fronte di un maggior interesse relativo alla salute e incolumità pubblica.**

Vediamo, alla luce degli ultimi provvedimenti (protocolli e atti amministra-

tivi), quali sono le novità più significative e come affrontare la ripartenza sotto il profilo del trattamento dei dati personali e degli adempimenti del datore di lavoro che per comodità faremo coincidere con il titolare del trattamento dei dati personali.

Il 24 aprile scorso, il Governo e le parti sociali hanno integrato e aggiornato il *"Protocollo condiviso di*

*regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro" richiamato all'Allegato 6 nel DPCM del 26 aprile introducendo alcune novità significative che impattano sul trattamento dei dati personali. In particolare, il recente aggiornamento del Protocollo lascia **pressoché intatti gli adempimenti in tema di trattamento dei dati in capo al titolare del trattamento dei dati personali**, primo fra tutti quello di informazione su finalità, modalità e termine del trattamento dei dati.*

Tra gli obblighi che l'organizzazione (azienda/studio) dovrà osservare – e con i quali abbiamo preso una certa confidenza – vi è quello di **informare sulle prassi anti-contagio tutti i lavoratori e chiunque entri in organizzazione** in merito alle disposizioni delle autorità e alle particolarità del Protocollo anti-Covid adottato dall'organizzazione stessa, consegnando e/o affiggendo all'ingresso e nei luoghi maggiormente visibili dei locali dell'organizzazione (aree comuni, vie di transito ecc.) cartelli con le seguenti specificazioni minime (vedi pagina successiva). A fronte degli adempimenti indicati nella pagina seguente, i legali rappresentanti delle aziende e i titolari degli studi (datori di lavoro/titolari del trattamento dei dati personali) hanno, in molti casi, prodotto moduli da compilare, spesso, ai sensi del DPR 445/2000 di dubbia validità, di dubbio valore e di dubbia utilità sia formale che sostanziale.

Una novità contenuta nell'aggiornamento del Protocollo del 24 aprile è rappresentata invece dal ruolo centrale riconosciuto al medico competente (*ex art. 18 del D.lgs. 81/2008*), nell'attuazione delle misure previste, **attraverso la segnalazione al datore di lavoro di situazioni di particolare fragilità** (c.d. lavoratori fragili) relativa a patologie attuali o pregresse dei dipendenti (immunodeficienze, cronicizzazioni, trattamenti post-oncologici ecc.) che richiede nuovi accorgimenti per il trattamento dei dati personali.



Estratto dell'articolo pubblicato su www.cybersecurity360.it il 18 maggio 2020, per leggere la versione integrale fotografa il QR code

1 l'impegno a rispettare tutte le disposizioni delle autorità e del datore di lavoro nel fare accesso in organizzazione (in particolare, mantenere la distanza di sicurezza, osservare le regole di igiene delle mani e tenere comportamenti corretti sul piano della pulizia e sanificazione);

2 l'obbligo di rimanere al proprio domicilio in presenza di febbre (pari o superiore 37,5°) o altri sintomi influenzali e di chiamare il proprio medico di base e l'autorità sanitaria (112);

3 l'obbligo di informare tempestivamente il datore di lavoro, anche successivamente all'ingresso, sull'esistenza di condizioni di potenziale pericolo (sintomi di influenza, temperatura, provenienza da zone a rischio o contatto con persone positive al virus nei 14 giorni precedenti ecc.) avendo cura di rimanere ad adeguata distanza dalle persone presenti. In tali casi i provvedimenti dell'autorità impongono di informare il medico di base e l'autorità sanitaria (112);

4 l'ingresso in organizzazione di lavoratori già risultati positivi all'infezione da Covid-19 dovrà essere preceduto da una preventiva comunicazione avente ad oggetto la certificazione medica da cui risulti di essersi sottoposto al tampone (doppio esito negativo nell'arco di 48 ore), secondo le modalità previste e rilasciata dal dipartimento ASL di prevenzione territoriale di competenza.

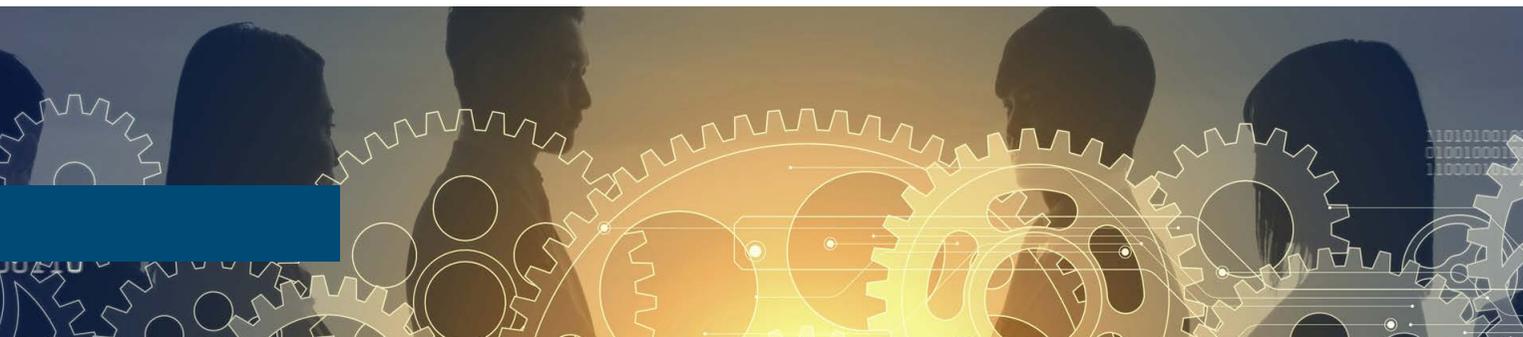
Fase 2 e GDPR: adempimenti del datore di lavoro

In particolare, per quanto concerne il trattamento dei dati personali, il datore di lavoro/titolare del trattamento dei dati personali dovrà gestire, essenzialmente, i dati sanitari (ex art. 4 c. 15 GDPR) [...] comunicati in varie forme o, viceversa, negatività al Covid-19 oltre alle misure da attuare per l'eventuale gestione di una persona sintomatica all'interno dell'organizzazione anche in considerazione del dovere di collaborazione con l'autorità sanitaria al fine di contenere il contagio Covid-19. Quindi, prima di tutto, occorrerà definire processi *ad hoc* in considerazione di quanto disposto dall'art. 25 GDPR (*privacy by design*) individuando i mezzi del trattamento e le modalità tecniche e organizzative

adeguate [...]. Gli elementi essenziali, indicati nel testo del Protocollo al fine di trattare correttamente i dati personali sono:

- la **finalità del trattamento**: individuata nella prevenzione dal contagio da Covid-19;
- la **base giuridica**: il consenso (mio suggerimento, mentre il Protocollo in realtà indica il DPCM);
- il **termine di conservazione dei dati**: che sarà il termine dello stato d'emergenza (fatta salva la tutela dei diritti in sede giudiziaria per obblighi normativi o per espressa richiesta dell'interessato).

Sotto il profilo organizzativo, occorre individuare i **soggetti autorizzati** al trattamento e fornire loro le istruzioni necessarie (ex art. 29 GDPR). È essenziale che i dati possano essere trattati esclusivamente per finalità di prevenzione dal contagio da Covid-19 e non devono essere diffusi o comunicati a terzi al di fuori di specifiche previsioni normative e in caso di richiesta da parte dell'autorità sanitaria per la ricostruzione del *cluster* dei contatti del lavoratore risultato positivo al Covid-19. [...]



Fase 2 e GDPR: adempimenti del medico competente

Il medico competente assume in organizzazione il duplice ruolo di **titolare del trattamento dei dati personali di natura sanitaria** (Provvedimento 194/2016 del Garante per la protezione dei dati personali) nonché di **responsabile esterno del trattamento** (ex art. 28 GDPR) nella sua qualità di libero professionista in relazione ai dati personali comuni dei lavoratori che gli vengono trasmessi dal datore di lavoro o **soggetto autorizzato** al trattamento (ex art. 29 GDPR) nel caso il medico competente sia un dipendente dell'organizzazione stessa ma, come vedremo tra poco, emerge una nuova "configurazione". [...]

La novità apportata dal Protocollo del 24 aprile, riguarda il dovere del medico competente di "*segnalare all'organizzazione situazioni di particolare fragilità e patologie attuali o pregresse dei dipendenti*" lasciando aperta la questione per le aziende che in considerazione della valutazione dei rischi salute e sicurezza non hanno – legittimamente – il medico competente.

Si tratta di una novità rilevante. Infatti, viene modificato (temporaneamente) il limite delle informazioni sanitarie a cui il datore di lavoro ha accesso. Non più il mero giudizio di idoneità del dipendente, ma informazioni relative a patologie attuali o pregresse dei lavoratori a cui fa seguito il dovere, per

il datore di lavoro, di "*provvedere alla loro tutela nel rispetto della privacy*".

In questo caso, il mio suggerimento è quello di **non esplicitare le patologie** ma di indicarne – nella comunicazione del medico competente al datore di lavoro – la sola presenza.

Comunque, in seguito a questo ampliamento di funzioni, il medico competente dovrà necessariamente coinvolgere il datore di lavoro per ragioni di sorveglianza sanitaria e prevenzione del contagio, nel trattare il caso di un dipendente positivo o sospetto tale. [...]



Conclusioni

Abbiamo visto quali sono i presidi anti-contagio indicati nel DPCM del 26 aprile scorso, i dati personali da acquisire e quali gli adempimenti GDPR correlati necessari alla riapertura delle attività produttive.

Prima di tutto è bene ricordare che tale acquisizione di dati (temperatura, provenienza, contatti) sono una facoltà del datore di lavoro (art. 2 Protocollo condiviso di regolamentazione

delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro).

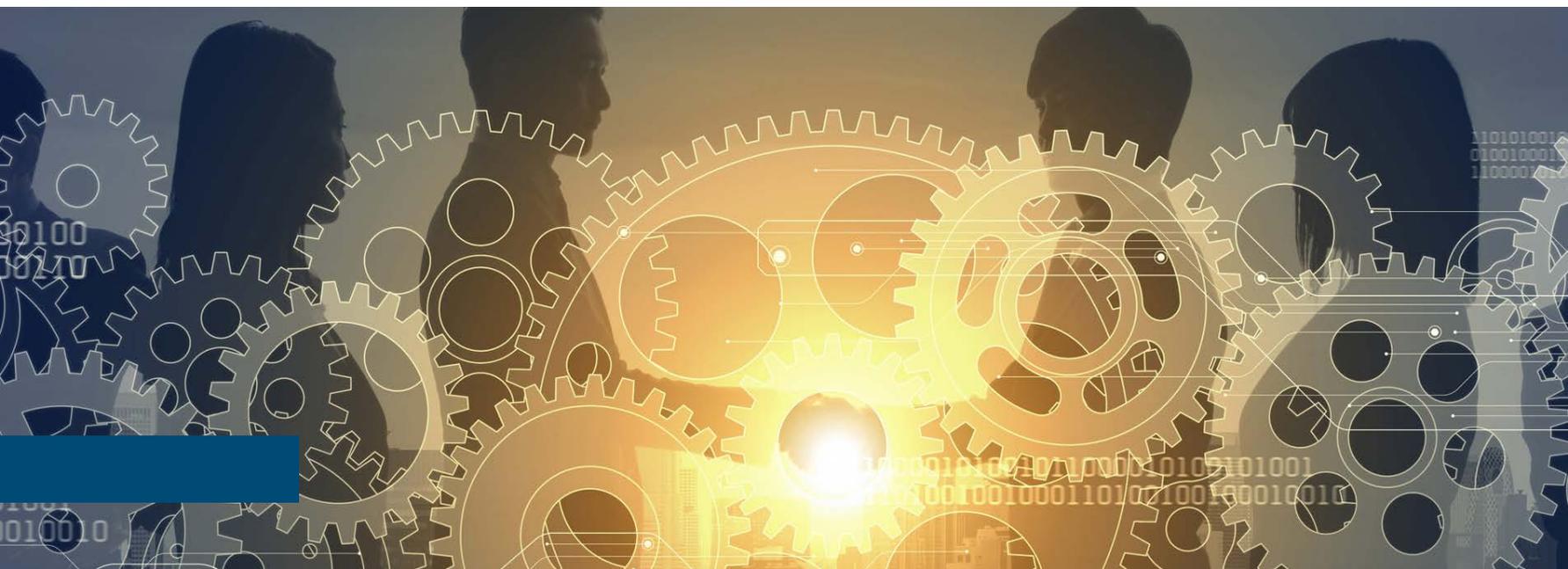
In secondo luogo, qualora si decidesse di acquisire tali dati credo che la riflessione più importante sia legata alla scelta sull'acquisizione o meno del consenso.

Ribadisco che, a mio avviso, qualora i dati venissero acquisiti e conservati, il

consenso deve essere richiesto.

Infine, ritengo che una riflessione debba essere fatta anche sul valore probatorio delle autodichiarazioni ex art 47 DPR 445/200 soprattutto quella in merito ai contatti o meno con persone non infette da Covid-19.

Renato Goretta, COnsulente GDPR - DPO



NETWORK **DIGITAL** 360

Network Digital360 è il più grande network in Italia di testate e portali B2b dedicati ai temi della Trasformazione Digitale e dell'Innovazione Imprenditoriale, con oltre 50 fra portali, canali e newsletter.

Ha la missione di diffondere la cultura digitale e imprenditoriale nelle imprese e pubbliche amministrazioni italiane e di fornire a tutti i decisori che devono valutare investimenti tecnologici informazioni aggiornate e approfondite.

Il Network è parte integrante di Digital360HUB, il polo di Demand Generation di Digital360, che mette a disposizione delle tech company un'ampia gamma di servizi di comunicazione, storytelling, pr, content marketing, marketing automation, inbound marketing, lead generation, eventi e webinar.

VIA COPERNICO, 38

20125 - MILANO

TEL. 02 92852785

MAIL: MARKETING@DIGITAL4.BIZ

©ICT & Strategy

