

# Coronavirus: gestione di una crisi

Negli ultimi mesi le sfide e le difficoltà sono state molte, ma non ci siamo mai fermati. Come la montagna ci ha insegnato, se le condizioni cambiano e gli ostacoli aumentano non si può far altro che reagire più velocemente possibile. Ed è proprio quello che abbiamo fatto. Ci siamo assunti le nostre responsabilità e abbiamo deciso di fare della collaborazione la nostra carta vincente per garantire la continuità del business e per limitare le conseguenze del Coronavirus. Non abbiamo sentito l'esigenza di rilasciare dichiarazioni ufficiali sul mantenimento degli impegni presi nei confronti dei nostri fornitori e sull'attuazione delle misure per il contenimento del virus. Troppo spesso parole e promesse distolgono l'attenzione dalle azioni effettivamente intraprese per gestire le crisi. Non stiamo navigando in acque tranquille. Ci stiamo preparando ad affrontare la seconda ondata del virus mettendo in atto e intensificando tutte quelle azioni che ci hanno permesso di affrontare la situazione di emergenza già una volta. Abbiamo cercato di contrastare il più possibile gli effetti sia all'interno dell'azienda con i nostri dipendenti che all'esterno con i nostri fornitori e i loro lavoratori.

## Comunicazione e trasparenza

### ***Com'è stata la comunicazione all'interno dell'azienda?***

Prima del lock-down, la proprietà ha mandato un messaggio video a tutti i dipendenti per esprimere solidarietà ed illustrare i cambiamenti a cui si sarebbe andati incontro. L'insorgere della pandemia ci ha colti tutti impreparati, ma non abbiamo voluto che i nostri dipendenti si sentissero abbandonati.

La Direzione ha pubblicato bollettini con aggiornamenti periodici e ha cercato il più possibile di supportare i dipendenti Oberalp spronandoli a prevenire la diffusione del virus, a mantenere un atteggiamento positivo e garantire il più possibile la continuità del business.

Dal primo momento di allerta al periodo successivo al lock-down, sono state comunicate precise regole e chiare indicazioni di comportamento adattate con reattività alle direttive governative sempre in cambiamento. Non solo a livello direzionale, ma anche a quello divisionale, la comunicazione è stata essenziale per superare al meglio il periodo di crisi. Questo è stato reso possibile grazie al lavoro svolto dalla divisione IT che ha preparato la struttura informatica affinché fosse pronta per un lavoro efficiente anche da remoto.

Nonostante il periodo di incertezza, abbiamo voluto continuare la produzione di tutti gli ordini. Gli aggiornamenti giornalieri tra il team Sustainability e quello di Sourcing e Operations hanno messo il gruppo nella posizione di gestire la situazione nel miglior modo possibile ed essere costantemente informato sullo stato di chiusura o apertura delle fabbriche e delle eventuali situazioni più critiche.

### ***Com'è stata la comunicazione verso i fornitori?***

La trasparenza è una prerogativa ancora più importante in questo momento. Per gestire al meglio questa crisi, abbiamo adottato sin dall'inizio un approccio basato sulla comunicazione chiara e rapida a tutti i livelli.

Anche con i nostri fornitori ci siamo impegnati a mantenere un dialogo costante e aperto.

Sin dall'inizio dell'emergenza sanitaria, la comunicazione con le fabbriche si è basata su tre pilastri:

1. Dialogo: costante dialogo con le fabbriche per rimanere aggiornati sull'evolversi della situazione.

2. **Stabilità:** mantenimento degli ordini al 100%. Finora non sono state effettuate o pianificate cancellazioni, per ordini effettuati e confermati.

3. **Solidarietà:** abbiamo espresso la nostra solidarietà a tutti i fornitori. Prendendo informazioni su eventuali bisogni di mascherine o di aiuto per misure preventive di qualsiasi tipo. Tutto ciò per preservare la salute e la sicurezza dei lavoratori anche nel periodo precedente il lockdown.

Oltre al dialogo, nei paesi in cui i lavoratori sono più colpiti dalle chiusure, abbiamo chiesto alle fabbriche maggiori informazioni e conferme riguardo alla loro esperienza e abbiamo dato raccomandazioni nel caso di situazioni particolari o rischiose.

Alcuni fornitori hanno messo in atto le misure di sicurezza in maniera esemplare, creando buone pratiche che abbiamo condiviso con altre fabbriche.

In altre abbiamo riscontrato un'attenzione meno diffusa. Durante un'ispezione fatta da uno dei nostri addetti al controllo della qualità dei prodotti è stato rilevato che la fabbrica non stava implementando tutte le misure di sicurezza necessarie per il contenimento del virus: due lavoratori avevano abbassato le mascherine protettive. Il team si è subito attivato per fare in modo che la fabbrica facesse rispettare la normativa.

Ci siamo impegnati affinché i fornitori non prendessero decisioni avventate, e che in caso di necessità di riduzione dell'organico venissero rispettate le procedure di licenziamento e che fossero pagate le somme dovute. Abbiamo posto particolare attenzione al fatto che i contratti di lavoro non fossero chiusi utilizzando l'emergenza come mera scusante. Ci siamo raccomandati affinché la comunicazione ai lavoratori sulle misure da adottare fosse chiara e che il sindacato, laddove presente, fosse il più possibile coinvolto.

La continuità salariale è un tema estremamente importante. Spesso abbiamo letto di fabbriche in cui ci sono stati licenziamenti di massa o riduzione di stipendi e per questo abbiamo controllato a tappeto che tutti i nostri fornitori potessero garantire il rispetto delle normative connesse ai pagamenti. Le fabbriche che creano più del 60% del valore che acquistiamo hanno garantito nella fase più critica della pandemia che non prevedevano difficoltà finanziarie neanche nel futuro e che pertanto sarebbero stati in grado di mantenere lo stesso livello di organico.

I nostri sforzi non sono ancora terminati, stiamo mantenendo la stessa politica di apertura e comunicazione e, se necessario, stiamo procedendo con verifiche più accurate.

### ***Com'è stata la comunicazione verso l'esterno e le ONG?***

Essere costantemente aggiornati riguardo allo stato dei fornitori e dei paesi, con un particolare focus su come i governi stiano sovvenzionando o aiutando le fabbriche e su come queste stiano reagendo, ci sta permettendo di prendere decisioni informate. La Fair Wear Foundation, organizzazione no profit di cui siamo membri e che si occupa del miglioramento delle condizioni di lavoro nelle fabbriche, ci ha fornito informazioni sull'evoluzione nei diversi paesi e sulle possibili aree di rischio grazie ai loro team locali.

Abbiamo sempre collaborato con le ONG che ci hanno domandato chiarimenti rispetto alla nostra posizione nella gestione dell'emergenza sanitaria. Siamo stati tra i primi marchi che hanno risposto alla Clean Clothes Campaign che ha pubblicato [qui](#) tutti i dettagli.

### ***Com'è stata la comunicazione con i nostri rivenditori?***

I rivenditori sono il punto di collegamento tra noi ed il cliente finale. Si trovano in posti diversi e possono essere sia grandi catene che piccoli negozianti che vendono abbigliamento sportivo.

Indipendentemente dalla localizzazione, dalla grandezza e dalla solidità finanziaria, i nostri partner hanno risentito dell'incertezza del momento e delle conseguenze economiche della pandemia.

Abbiamo voluto rimanere il più possibile al loro fianco con comunicazioni continue, chiare e rapide. Già prima del lock-down ufficiale in Europa, abbiamo mantenuto aggiornati i nostri partner sulle disponibilità dei prodotti e su eventuali ritardi di consegna, entrambi influenzati dalle chiusure nei rispettivi paesi di produzione.

Nei mesi di lock-down anche i maggior parte dei negozianti hanno dovuto sospendere la loro attività. Per supportarli in questa difficile fase, abbiamo offerto loro una maggiore flessibilità nei termini di pagamenti e soluzioni diverse in base alle necessità.

Un'altra conseguenza della chiusura riguarda la potenziale perdita di valore dei capi ancora in negozio. I clienti finali non hanno potuto fare i loro acquisti per la gran parte della primavera e pertanto i partner si sono trovati più merce invenduta del previsto. Proporre molte novità nella collezione del prossimo anno obbligherebbe i negozianti a svendere i prodotti perché considerati vecchi. Per evitare questa perdita di valore, abbiamo deciso che i nostri due marchi Salewa e Dynafit, che lanciano ogni stagione collezioni ampie in termini di stili e colori, posticiperanno molte delle novità in previsione. Così facendo, il 75%-80% dei prodotti della collezione primavera-estate 2020 saranno ancora attuali nel 2021. Ovvero, tutti i capi attualmente nei negozi o in magazzino non perderanno il proprio valore e non sarà necessario venderli a prezzo di saldo. <https://outdoormag.sport-press.it/2020/03/24/diretta-coronavirus-salewa-posticipa-di-un-anno-estivo-a-supporto-dei-retailer/>

## **Catena di fornitura**

### ***Sono stati annullati ordini o non è stata ritirata merce già prodotta?***

Dall'inizio della crisi nessun ordine è stato cancellato. Abbiamo tenuto fede agli impegni presi con i nostri fornitori e abbiamo accettato gli ordini completati interamente e confermato quelli già in fase di produzione.

### ***È stato richiesto uno sconto sugli ordini?***

No, non abbiamo chiesto nessun tipo di sconto e le condizioni economiche sono rimaste invariate. Tutte le fatture sono state pagate tempestivamente e secondo gli accordi presi in precedenza per garantire che anche i nostri fornitori potessero trovarsi nelle condizioni di onorare a loro volta gli impegni verso terzi.

### ***Com'è stata gestita la prevedibile riduzione degli ordini futuri?***

Il clima di incertezza e i cambiamenti rapidi hanno reso molto complessa la programmazione sia di breve che di lungo termine. Basta pensare alle chiusure, alle misure adottate, alle limitazioni annunciate la notte precedente alla loro entrata in vigore. Chiaramente, questi sono stati - e continueranno ad essere - tempi difficili per tutti gli attori della catena. Stiamo portando avanti le attività e le partnership, stiamo offrendo flessibilità di consegna per evitare gli straordinari. Ma abbiamo domandato ai fornitori di avere un po' di pazienza in quanto non saremo in grado di ordinare grandi quantità prossimamente. Il mercato sarà pieno di scorte, e pertanto occuperemo di meno la loro capacità produttiva.

### ***Sono state chiuse delle fabbriche con le quali lavorate come conseguenza della crisi?***

Ad ora nessuna fabbrica della nostra catena di fornitura è stata chiusa, alcune stanno affrontando fasi più complesse ma stiamo continuamente monitorando la situazione e aiutando in caso di necessità.

### ***Ci sono informazioni riguardo ai pagamenti da parte dei vostri fornitori delle retribuzioni e delle indennità per malattia?***

Abbiamo avuto conferma da parte dei fornitori della loro conformità alle leggi locali in materia di pagamenti ai lavoratori. La Fair Wear Foundation ci ha riportato il caso di due siti produttivi

che, secondo i loro accertamenti, stavano affrontando una situazione di difficoltà nel pagamento dei lavoratori. Abbiamo immediatamente contattato i fornitori per approfondire e abbiamo appurato che le retribuzioni e le indennità non sono state sospese o diminuite.

***Come avviene la supervisione e l'implementazione delle misure di sicurezza nelle fabbriche?***

Tutte le fabbriche in cui produciamo hanno adottato le misure necessarie per la sicurezza dei lavoratori, come lo screening medico all'ingresso dell'area di produzione (scansione della temperatura), la negazione dell'entrata in fabbrica ai lavoratori con sintomi, la disinfezione professionale del sito produttivo, l'aumento della distanza, il limitato contatto tra i lavoratori, l'aumento dei mezzi di trasporto per recarsi al lavoro, la fornitura di mascherine e di ulteriori impianti per il lavaggio delle mani, sempre seguendo le indicazioni fornite dalle autorità sanitarie locali.

**Gestione interna, pagamenti ai dipendenti, dirigenti**

***Come sono stati utilizzati i pacchetti di aiuto del governo?***

Da aprile a giugno abbiamo ridotto le ore lavorative dei nostri impiegati in tutte le filiali del gruppo Oberalp, cercando di trovare un equilibrio tra necessità dei dipendenti e dell'azienda. In Italia, è stata utilizzata la cassa integrazione istituita dal governo. Cercando di garantire la continuità del business ed il compimento dei progetti attivi, abbiamo valutato le esigenze ed il carico di lavoro dei singoli reparti e distribuito in modo diverso il numero di giorni lavorativi e di cassa integrazione. Abbiamo voluto garantire a tutti i dipendenti, anche a coloro che hanno visto una più grande diminuzione del tempo lavorativo, una retribuzione mensile minima di 1.300 € lordi.

Inoltre, la norma INPS prevedeva il pagamento diretto della cassa integrazione al dipendente con tempi incerti. Per ridurre il più possibile la diminuzione dello stipendio mensile, l'azienda ha deciso di anticipare ai dipendenti il pagamento dell'indennità di cassa Integrazione. La somma anticipata è poi stata trattenuta dai pagamenti non mensili (quattordicesima, pagata nel mese di giugno, e in tredicesima, pagata nel mese di dicembre).

In Germania e Austria è stata applicata la stessa logica utilizzando la "Kurzarbeit" prevista dai due governi (dal 6 aprile al 30 giugno). Seguendo le regole locali abbiamo integrato lo stipendio netto al 80% chiedendo i dipendenti di utilizzare prima tutte le ferie dell'anno precedente e le ferie maturate fino al 31/3.

Anche nelle altre filiali (Italia, Germania e Austria rappresentano l'85% della nostra forza di lavoro a livello globale e per questo riportiamo qui i dettagli per questi paesi) sono state prese in considerazione gli aiuti del governo. In tutti i paesi, è stata data ai dipendenti la possibilità di utilizzare in parte i giorni di ferie al posto della cassa integrazione per poter mantenere un livello di stipendio più alto.

***I dirigenti hanno avuto una riduzione dello stipendio?***

Sì, il nostro top management ha tagliato volontariamente il proprio stipendio del 25% per tre mesi.

## **Sicurezza e benessere dei dipendenti**

### ***Quali misure di sicurezze sono state messe in atto?***

Nel magazzino e negli uffici stiamo seguendo le misure di sicurezza richieste dall'attuale situazione di crisi sanitaria. Per mantenere la distanza di sicurezza, alcune postazioni di lavoro del magazzino sono state spostate. Nei periodi più critici, il magazzino ha lavorato su due turni e i piani sono stati isolati in modo da minimizzare il rischio di contagi e da garantire, anche nell'eventualità di casi positivi, l'operatività del magazzino fondamentale per la nostra azienda. Il personale dell'ufficio si è alternato tra home-office e presenza fisica in modo da non affollare gli spazi. In ogni reparto e bagno sono messi a disposizione saponi e gel disinfettanti. I turni della mensa sono stati riorganizzati e, per limitare l'affluenza, l'ingresso è consentito solo a 14 persone per volta. Sono state aggiunte nuove sale riunione e in ognuna è obbligatorio rispettare la capienza massima ed usare la mascherina. Ogni giorno viene misurata la temperatura corporea e l'ingresso viene negato al personale sintomatico. Per minimizzare i potenziali contagi, l'accesso al magazzino non è consentito ai corrieri e al personale dell'ufficio. Nelle sale riunioni e all'entrata della nostra sede sono a disposizione delle mascherine chirurgiche.

Ogni dipendente ha ricevuto una lettera con 5 mascherine in tessuto lavabili e riutilizzabili.

Il 13 maggio la nostra filiale italiana di Montebelluna è stata ispezionata dal Servizio per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro (SPISAL). Dopo un controllo approfondito di tutte le norme, l'ispezione è stata completata con il massimo dei punti.

### ***Sono stati aiutati ulteriormente i dipendenti con famiglia?***

È stato reso disponibile, come da norma INPS, il congedo parentale facoltativo Covid-19 che prevedeva un'indennità pari al 50% della retribuzione. Ne hanno avuto diritto i genitori di bambini fino ai 12 anni che non avrebbero potuto affidare i figli all'altro genitore. Anche in questo caso, l'indennità è stata anticipata al lavoratore dall'azienda. In alternativa è stato introdotto il bonus baby-sitter e quello per l'iscrizione a centri di accoglienza estivi. La misura governativa del primo contributo non è stata messa a disposizione immediatamente quando le scuole sono state chiuse. Per questo motivo l'azienda ha concesso fino al 15 marzo, data di messa in atto del bonus statale, un contributo giornaliero forfettario per spese sostenute per la cura dei figli. L'aiuto aziendale ammontava a 50€ per i contratti full-time e 30€ per quelli part-time.

Inoltre, ai dipendenti con un membro della famiglia attivo nella lotta contro il virus in un ospedale italiano sono stati aggiunti 5 giorni di ferie per agevolare la gestione familiare.

### ***Come sono stati supportati i lavoratori durante il periodo di lock-down?***

Durante la fase più critica della crisi abbiamo cercato di supportare il più possibile i nostri dipendenti. Abbiamo creato un canale apposito su Microsoft Teams, chiamato "Oberalp stays at home", per tenerci compagnia l'un l'altro e creare un gruppo più forte e coeso. La piattaforma è stata utilizzata per scambiarsi consigli, per avviare discussioni, per lanciarsi sfide divertenti. Abbiamo messo a disposizione dei piccoli programmi sportivi come lezioni di yoga online o dei tutorial di allenamento e preparazione sportiva. Abbiamo pensato che il lock-down potesse essere un momento per investire sulla formazione dei nostri dipendenti. Per questo sono stati organizzati corsi di formazioni online. Al personale più colpito dalla cassa integrazione, come i colleghi impiegati nei negozi, è stato dedicato un programma apposito di apprendimento. I dipendenti dei negozi Salewa, Under Armour e degli Outlet hanno potuto usufruire di strumenti e corsi in formato video per approfondire i prodotti, i marchi, le tecniche di vendita e molto altro.

### ***In seguito al lock-down, sono state messe in atto ulteriori iniziative per il benessere dei dipendenti?***

La pandemia è stata una situazione imprevedibile alla quale siamo riusciti a reagire grazie alla nostra forte squadra di collaboratori. Nonostante tutti i limiti e le incertezze possiamo aspettarci

che l'anno finanziario in corso finirà più positivamente di quanto inizialmente previsto. Tutto ciò è stato possibile grazie ai nostri dipendenti che hanno dato il meglio di sé continuando a lavorare con grande impegno e dedizione. Per ringraziarli di aver affrontato questa sfida con determinazione e flessibilità, abbiamo deciso di dar loro la possibilità di trascorrere assieme ad un ulteriore ospite un soggiorno presso un hotel della Val Venosta. Vogliamo che i nostri collaboratori possano trascorrere qualche giornata di relax o che si dedichino alle loro attività sportive preferite per poter recuperare le energie dopo questo periodo particolarmente intenso. Una simile possibilità è stata data anche ai collaboratori che lavorano per noi nel continente asiatico e che curano il controllo di qualità del prodotto. A loro è stato fornito un buono da poter spendere con la famiglia in un'attività a loro scelta.

### **Misure volontarie**

#### ***Parte della produzione è stata convertita per produrre DPI o articoli correlati?***

Oltre a Pomoca, nessuna delle fabbriche è di nostra proprietà. Abbiamo una piccola sala campioni nei nostri uffici di Montebelluna dove abbiamo prodotto DPI (camici) con materiale di alta qualità avanzato da altre produzioni. Abbiamo anche ordinato e prodotto mascherine in tessuto in uno dei nostri stabilimenti partner in Italia.

#### ***I beni sono stati venduti o donati? Chi copre il costo delle materie prime e della manodopera?***

I camici sono stati donati alle autorità sanitarie. I materiali necessari per la produzione erano già in magazzino e il personale che li ha realizzati è sul nostro libro paga, quindi hanno ricevuto il loro normale stipendio. Le mascherine in tessuto sono state in parte vendute e in parte donate. Abbiamo pagato i prodotti finiti, quindi le materie prime e la manodopera sono state prese in carico dal fornitore pagato da noi, che ha collaborato riducendo il suo profitto al minimo indispensabile.

### **Seconda ondata**

#### ***Come state affrontando la seconda ondata?***

L'estate ci ha dato un po' di respiro, i numeri di contagi sono scesi e le nostre vendite hanno ripreso. Purtroppo, questa parentesi si è già chiusa e come previsto la seconda ondata del virus ci sta colpendo proprio ora. Stiamo limitando la presenza in ufficio per ridurre il numero di contatti e abbiamo già provveduto da tempo a dividere il personale del magazzino da quello dell'ufficio. La mascherina rimane obbligatoria e stiamo continuando a misurare la temperatura corporea all'entrata e incentivando all'igienizzazione delle mani. In questa seconda ondata, alcune misure di sicurezza sono state intensificate, ad esempio è stata introdotta una gestione più rigida e metodica delle riunioni in presenza. Oltre a minimizzare i viaggi, per evitare assembramenti, abbiamo raccomandato ai dipendenti di non organizzare eventi di team o festeggiamenti durante le pause caffè. Anche in questo momento difficile, cerchiamo di mantenere alto il morale della nostra squadra e siamo certi che supereremo anche questa difficoltà nell'unico modo possibile: tutti insieme.