

## PRIORITATS REUNIÓ AMB LA TAULA D'EXPERTS - ABRIL 2020

Davant aquesta situació de crisi global provocada per la pandèmia del COVID -19 Creacció, Agència d'Emprenedoria Innovació i Coneixement impulsa una taula d'experts per analitzar en profunditat la situació i impacte a Osona i per a proposar mesures per a reactivar l'economia i competitivitat del territori així com definir les mesures laborals i de seguretat i salut que s'hauran d'aplicar quan es reprengui l'activitat econòmica.

### Experts/es participants:

---

- **Xavier Ferràs**, professor del Departament de Direcció d'Operacions, Innovació i Data Sciences d'ESADE
- **Oriol Amat**, catedràtic d'Economia Financera i Comptabilitat de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona i Vicepresident d'ACCID
- **Alfred Vernis**, professor d'Estratègia i Management a l'Escola de Negocis d'ESADE
- **Xavier Forcadell**, coordinador de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial de la Diputació de Barcelona
- **Ma. Carme Noguer**, coordinadora de Planificació Estratègica, Transformació Digital i Govern Obert de l'Ajuntament de Manlleu
- **Mariona Sanz**, directora de GirbauLab (Open Innovation)
- **Marta Colomer**, experta en orientació laboral i consultora social i empresarial i Carme Sáez, responsable d'Innovació a Creacció.

## CONCLUSIONS DE LA PRIMERA SESSIÓ

---

### Anàlisi de la situació actual

Des d'una perspectiva genèrica tots els participants comparteixen la idea de que la situació no és fàcil, però la sortida és viable a mig termini. Ens trobem davant una crisi global que a diferència de l'anterior crisi, disposem d'un diagnòstic clar on es poden fer prediccions a futur d'escenaris de propagació del virus fet que facilitarà la tornada a la normalitat de l'economia. Per tant si la sanitat evoluciona bé, en un període curt de temps es començarà a activar l'economia ja que la nostra economia té inèrcia pròpia i per tant "no hi ha virus que la pari".

Aquest nou escenari ha implicat un trencament de les cadenes subministrament i degut al confinament s'ha generat una crisi de la demanda que implica falta de liquidesa i disminució de la capacitat adquisitiva. Preveient una aturada d'entre 1,5 i 2 mesos, es calcula que aproximadament un 50% de les empreses tenen caixa per aguantar la falta de liquidesa, l'altra 50% no, i és en les "empreses que no tenen liquiditat" on hem de dedicar els esforços per garantir la seva continuïtat. Aquesta situació és diferent segons el tamany de l'empresa.

Les 15 empreses més grans de la comarca que representen el 49% del PIB i resta de les pimes, microempreses i autònoms viuen la situació econòmica molt diferent. Cal apuntalar bé la tresoreria d'empreses febles, cal que les mesures econòmiques vagin més ràpid i arribi

liquiditat d'una manera àgil a les empreses que ho necessiten. Si ho fem bé, aquesta sotragada econòmica la superarem més ràpidament i de moment no ho estem aconseguint. Com a contrapunt, es van donar exemples com el cas de Suïssa on les empreses aconsegueixen un préstec per internet en 30 minuts.

En qualsevol cas, aquesta crisi reestructurarà, en part, les cadenes de valor i la producció s'aproparà més als centres de coneixement generant ecosistemes de proximitat, tendint cap a un món menys global, amb una divisió de blocs important amb la Xina com a gran guanyador i els EEUU quedaran més febles. Fruit d'això molts territoris volen atraure inversions xineses i enfront això EEUU quedarà debilitat.

Aquesta crisi ha evidenciat que la ciència europea no està organitzada. Hi ha multiplicitat d'investigadors que treballen pel seu CV i per la seva plaça competint uns amb els altres. Hi ha molta fragmentació que no arriba enlloc i regnes de taifes, però amb el COVID'19 això ha canviat i s'han produït mecanismes de col.laboració a gran escala.

Ara s'intueix un punt d'inflexió i canvi de dinàmica on la cadena de valor del coneixement aporta valor si permet resoldre problemes socials i econòmics reals. Actualment Xina avalua als investigadors per la contribució de valor a la societat. Igualment fins ara tampoc es prioritzava l'àmbit d'investigació i tots els àmbits prenen igual valor, potser caldrà prioritzar en quins camps de coneixement volem impactar i organitzar-nos per "missions" per a crear valor agregat que impacti a la societat.

També es va destacar molt que l'administració pública ha d'exercir un clar lideratge cap a la ciutadania i teixit productiu de la comarca i activar mesures i aprofitar les oportunitats per tal de revertir aquesta situació de la manera més efectiva possible aconseguint impactar en la ciutadania i competitivitat del territori. Cal que el sector públic es comenci a preparar per la post crisi i ajudi a donar confiança al ciutadà, però prioritzant i alienant esforços. La gestió pública prendrà més protagonisme i cal trencar els antics models de gestió més jeràrquics.

Addicionalment, d'aquest lideratge públic, un altre element que es va destacar com a clau és l'activació dels ecosistemes locals i dels partenariats públic-privats.

També es va parlar de les mesures laborals (remarcant que cal que les empreses aprofitin ERTOS) i de salut que s'ha de prioritzar per sortir de la crisi. Ens trobarem amb un escenari "coercitiu" i el retorn de les persones a les organitzacions implicarà molts canvis; ús de mascaretes, tests preventius, distàncies de seguretat, teletreball, torns de treball, per defecte seran reunions virtuals. Tota aquesta situació donarà lloc a nous lideratges...per tant una nova cultura organitzativa i del fer.

Igualment cal tenir en compte, també, que aquesta crisi no afecta de la mateixa manera a grans ciutats, a les àrees metropolitanes i a la perifèria. I a Osona, degut a la dualitat

territorial, tampoc afecta per igual a tot el territori. Tampoc afectarà de la mateixa manera als sectors on es preveu que el turisme serà un dels que en sortirà més perjudicat.

Com tota crisi, aquesta també genera oportunitats, per això cal veure quines mesures podem activar, per àmbits, per tal de revertir aquesta situació de la manera més efectiva possible aconseguint impactar en la competitivitat del territori.

## **LÍNIES DE TREBALL A ABORDAR A NIVELL DE COMARCA**

---

A continuació proposem una sèrie d'àmbits/línies de treball i aportem contingut específic per a la línia de treball i en concret per poder aplicar a Osona.

- 1. Promoure un ecosistema Públic-Privat i mecanismes de cooperació**
- 2. Fomentar el rol del lideratge Públic per a fer front a la crisi**
- 3. Definir accions a fer per i amb l'empresa**
- 4. Fomentar la recerca i el coneixement**
- 5. Innovar dins de l'ecosistema**
- 6. Fomentar l'ús de tecnologia**
- 7. Promoure la seguretat i salut en l'àmbit laboral**

### **1. Promoure un ecosistema Públic-Privat i mecanismes de cooperació**

Tots els agents econòmics i socials, agents del coneixement públics i privats hi juguen un rol destacat i cal facilitar i fomentar les relacions per a facilitar que passin coses.

Hem de ser capaços de configurar ecosistemes Públic-Privats molt forts i veure com repensem les cadenes de valor osonenques perquè siguin més competitives. Destacar que és molt important que les iniciatives a Osona tinguin consens previ entre tots els agents, només així tindran l'impacte esperat.

Ex de bona iniciativa: Pacte de la Indústria a nivell català.

### **2. Fomentar el rol del lideratge Públic per a fer front a la crisi**

L'administració pública ha d'exercir aquest clar lideratge cap a la ciutadania i teixit productiu de la comarca i activar mesures i aprofitar les oportunitats per tal de revertir aquesta situació de la manera més efectiva possible aconseguint impactar en la ciutadania i competitivitat del territori. Ajuntaments i Consell Comarcal i entitats, com Creacció, hem de preparar molta capacitat de resposta a nivell local.

També és molt important que no renunciem a l'autoritat i la deixadesa de funcions. L'administració pública ha de tenir un rol actiu amb la ciutadania comunicant i donant missatges positius que ajudin a recuperar la confiança dels ciutadans amb els líders polítics. Missatges com "Osona és comarca segura....s'està recuperant....etc...." són claus.

Hi ha un tema, concepte que és "administració business friendly" i que implica flexibilitzar des del punt de vista legislatiu, la contractació, etc..., cal revisar normatives que s'apliquen al sector públic i que impliquen barreres per a fer coses noves. Per exemple, Seat ha pogut produir respiradors i això ha estat possible perquè la generalitat s'ha "saltat normativa". Aquest fet

ajudaria a enfortir i crear confiança amb l'entorn. Cal simplificar els procediments administratius, en general.

Altres mesures serien relaxar els objectius de dèficit.

Activar inversions des de l'administració pública local, mesures d'obra pública que ajudin a la competitivitat del territori és clau. Per tant, és el moment que el sector públic pensi en quines infraestructures té sentit avançar per incrementar competitivitat. I afegir que no oblidem la crisi climàtica, que serà la següent crisi, per tant, cal pensar en infraestructures que vagin alineades a aquest repte.

Igualment el sector públic ha de donar exemple i demostrar que en moments com el que estem vivint també es sacrifica; renunciant a la paga extra o anticipant la despesa a proveïdors, serien dos exemples.

Des de l'Administració pública cal invertir temps i esforços en la implantació de totes les accions, dotar-se d'eines tecnològiques i invertir temps en formar els equips en competències digitals. Caldrà adaptar també els models organitzatius.

Les relacions sindicals no són senzilles i els sindicats treballen per rebaixar la jornada a les 35h i impulsar mesures més rígides. Cal flexibilitzar RLT ocupació públic i construir un marc de relacions laborals àgil i receptiu per a les dues bandes.

El sector públic pot crear plans d'ocupació per tal d'afavorir la incorporació de gent jove.

### **3. Definir accions a fer per i amb l'empresa**

Com s'ha esmentat, aquest nou escenari ha implicat un trencament de les cadenes subministrament i degut al confinament s'ha generat una crisi de la demanda que implica falta de liquidesa i disminució de la capacitat adquisitiva.

Cal apuntalar bé la tresoreria d'empreses febles, cal que les mesures econòmiques vagin més ràpid i arribi liquiditat d'una manera àgil a les empreses que ho necessiten. Si ho fem bé, aquesta sotragada econòmica la superarem més ràpidament. A nivell local podem acompanyar a les empreses amb eines que ajudin a planificar i millorar la liquiditat i tresoreria de les seves empreses.

És el moment de cuidar a les persones i el talent i cal donar confiança als treballadors, aquesta crisi genera crisi de confiança. També ser flexibles i aplicar mesures de conciliació.

Les empreses han de ser molt solidàries amb els proveïdors, algunes empreses ho fan i vetllen pels proveïdors locals i de proximitat. Altres exemples per part de l'empresa serien renunciar a la retribució variable, baixades de sous, entre d'altres.

Es va comentar que seria positiu recuperar les relacions i contactes amb Xina, que des d'Osona es van fer en el seu moment, per a veure quines possibilitats tenim de captar inversions estrangeres d'empreses xineses.

#### 4. Fomentar la recerca i el coneixement

Aquesta crisi reestructurarà, en part, les cadenes de valor i la producció s'aproparà més als centres de coneixement generant ecosistemes de proximitat, tendint cap a un món menys global però, alhora, s'han produït mecanismes de col.laboració a gran escala que s'han de mantenir. Això ha de ser una oportunitat per la UVic.

Caldrà definir i prioritzar els àmbits de recerca.

**La UVic-UCC** pot tenir un paper molt destacat i orientar la seva recerca a la resolució de problemes reals i a les necessitats de les empreses del territori. Cal reformular com s'avalua el mèrit acadèmic i fer-ho per la capacitat d'insertar-se en cadenes reals que resolguin problemes reals. I això està directament relacionat amb la velocitat en cicles d'innovació que seran més ràpids.

#### 5. Innovar dins de l'ecosistema

Davant d'aquesta crisi, s'obre un ventall de possibilitats per innovar i engegar accions amb diferents agents de l'ecosistema d'Osona com per exemple:

- **reforçar la cadena de valor local.** Tal i com hem comentat a la introducció, s'estan trencant les cadenes de subministrament. Es torna a produir a prop dels centres de coneixement.  
A Osona caldria revisar les cadenes de subministrament per completar-les a nivell local i ser més independents.
  - reforçar la relació client - proveïdor local
  - buscar sinergies entre sectors per a crear noves oportunitats de mercat conjuntes, a nivell local cal donar a conèixer les capacitats.
- **abordar el repte de la sostenibilitat.** La crisi climàtica serà la següent crisi. S'abusa molt del material d'un sol ús, tot està pensat per 1 sol ús. A nivell local pot esdevenir una oportunitat si ho sabem gestionar. Aprofitament de les indústries romanents en les que hem tingut o tenim coneixement, com per exemple tèxtil, on s'haurà de rentar molt més els teixits i Osona té tradició, o bé en l'àmbit de la salut amb l'expertesa de la UVic i el CHV. Podem ser un bon exemple si ens posem d'acord .
- **fomentar l'emprenedoria social.** A nivell local es pot acompanyar iniciatives en aquest àmbit.
- **incentivar la cultura repensant les fires** A Osona cal repensar el MMVV i altres fires de la comarca adaptat al COVID'19.
- **incentivar el comerç local i turisme,** són dos sectors que estan perdent i continuaran perdent possibilitats de negoci. L'estiu és un moment estacional clau i en el que no es reprendrà encara l'activitat normal. Es proposa crear espais turístics COVID-FREE (per exemple hotels).

- **repensar accions d'educació i lleure.** Pares i mares amb nens petits com ho faran per tornar a la feina? activitats de lleure a la natura amb nens i nenes amb certa distància social, a Osona és possible. Com ho repensem a Osona?
- **abordar el repte de l'envelliment.** Hem de pensar en la línia que diu l'informe competitivitat, promoció econòmica i acompanyament de cures i salut amb tecnologia. Anem a innovar a Osona en la cura de les persones grans. La UVIC amb la facultat de medicina i la politècnica poden innovar molt. Les persones més perjudicades, dones grans majors de 55 anys, veure com les incorporem al sector de les cures. Per altra banda, hi haurà baixes i prejubilacions que hem d'aprofitar per incorporar talent jove.

## 6. Fomentar l'ús de tecnologia

La tecnologia és una palanca de canvi necessària per a fer front a aquesta crisi i cal promoure activament el seu ús. Algunes idees:

- Facilitar plataformes digitals per sectors tradicionals: restauració, fitness, etc..
- Plataformes de crowdfunding per al finançament de projectes
- Connectar les gran empreses i crear sinergies amb empreses tecnològiques Start Ups que aporten valor de coneixement i innovació. (Per exemple en àmbits com en blockchain).
- eines digitals per a teletreballar
- suport tecnològic negoci a negoci; cal fer manuals sectorials i assessoraments individualitzats
- oportunitat sanitat i tecnologia

Tant a nivell d'agents com de la UVIC s'obren oportunitats per a recolzar aquests escenaris.

A nivell de la UVIC, l'extensió de la formació a distància es pot fer ràpid; es van apuntar idees com organitzar formació específica en lideratges d'equip en remot, plans de contingència financera, transformació digital, capacitat digital personal, entre d'altres.

## 7. Promoure la seguretat i salut en l'àmbit laboral

Ens trobarem amb un escenari "coercitiu" i el retorn de les persones a les organitzacions implicarà molts canvis: ús de mascaretes, tests preventius, distàncies de seguretat, teletreball, torns de treball, per defecte es faran reunions virtuals, nous lideratges..., per tant, una nova cultura organitzativa i del fer, s'obren oportunitats per a Creacció per a recolzar aquests nous escenaris.

En aquest nou escenari prendrà protagonisme el "teletreball". El teletreball estalvia entre 10.000 i 20.000 €/any. El teletreball no és treball en remot i, per tant, cal planificar-ho bé i estructurar-ho, requereix d'objectius i avaluació d'acompliment d'una manera estructurada i sistematitzada. Cal invertir temps i esforços en l'ús de les eines tecnològiques però també en competències digitals.

Podem esdevenir un territori on implementar el teletreball d'una manera efectiva i coordinada entre totes les parts implicades (treballadors i sindicats). A nivell local es poden incentivar l'ús de les eines digitals en les formacions i la formació en noves competències.

Igualment podem ajudar a confeccionar protocols de seguretat i salut laboral per a les empreses i negocis per tal d'abordar la crisi del Covid-19 a curt i mig termini.