



UNIVERSITÀ DI PISA



L'impatto del COVID-19 sull'economia

10 PROPOSTE PER LA RIPARTENZA

Un'analisi fondata sullo studio della provincia di Pisa

PISA
UNIVERSITY
PRESS





LE 10 PROPOSTE: DESCRIZIONE

Capitolo

5

LE 10 PROPOSTE: DESCRIZIONE

È necessario premettere che, in periodi di grave crisi come quello attuale, il sostegno a favore di obiettivi di indiscutibile rilevanza, come quelli ambientali e sociali, deve essere finalizzato anche a produrre effetti moltiplicativi sullo sviluppo economico (occupazione, valore aggiunto, gettito)¹. In altri termini a **parità di effetto economico-sociale in questa difficile fase di crisi economica vanno privilegiati gli interventi che producono un maggior impatto moltiplicativo sullo sviluppo economico di lungo termine**. In questo modo si può produrre una piena convergenza tra finalità sociali, ambientali ed economici durevoli.

Un'altra questione fondamentale riguarda la **selettività dei contributi e delle iniziative di sostegno**. Bisogna infatti considerare che **alcune realtà economiche non risentono della crisi pandemica o, addirittura, se ne avvantaggiano**. È evidente che i contributi finalizzati a superare gli effetti economico-finanziari della crisi pandemica non devono andare a queste realtà. In Appendice 1 riportiamo un modello di analisi che può essere utilizzato a tal fine.

Come abbiamo anticipato nel paragrafo introduttivo, a valle delle analisi effettuate nei primi tre capitoli di questo lavoro, presentiamo 10 proposte che, a nostro parere, potrebbero contribuire al rilancio dell'economia. **TALI PROPOSTE SONO STATE ELABORATE A SEGUITO DELL'ANALISI DELL'ECONOMIA DELLA PROVINCIA DI PISA E DELLE INTERVISTE EFFETTUATE. BUONA PARTE DELLE STESSE POTREBBE PERÒ ESSERE "ESPORTATA" IN ALTRI CONTESTI.**

Senza entrare nella tematica relativa alla semplificazione legislativa ed amministrativa, emersa ripetutamente nel corso delle interviste e ritenuta fondamentale, le **10 PROPOSTE** sono qui elencate.

1. A questo riguardo, dalle interviste svolte emerge per esempio come il distretto conciario di Santa Croce rappresenti un punto di riferimento internazionale anche sul tema della tutela ambientale, riuscendo, grazie anche al contributo e coinvolgimento dell'Associazione di categoria, ad affrontare importanti questioni (es: costruzione degli impianti centralizzati di depurazione, recupero dei sottoprodotti di lavorazione e il riutilizzo di risulta della depurazione ecc.). È questo un caso che potremmo definire virtuoso, rispetto al quale la destinazione delle risorse pubbliche ad ambiti ecologici si pone in modo sinergico rispetto a obiettivi di crescita del comparto.



1

INTERVENIRE IN MODO SELETTIVO SULLE FILIERE/RETI

- Effettuare una mappatura delle filiere/reti del valore dando supporto soprattutto a quelle filiere/reti che, pur in difficoltà finanziarie per la crisi pandemica, sono prospetticamente vincenti.
- Individuare i punti di fragilità delle filiere/reti vincenti.
- Sostenere le iniziative di “regia di filiera”.
- Dare sostegno alle filiere nelle quali la componente italiana o locale è rilevante.

2

FAVORIRE LA COLLABORAZIONE TRA GLI ATTORI DEI TERRITORI

3

ATTIVARE IL CONTRIBUTO ECONOMICO E SOCIALE DELLE AZIENDE SOLIDE AL SUPERAMENTO DELLA CRISI

4

VALORIZZARE I “CAMPIONI NASCOSTI” E LE “MAESTRANZE DI PREGIO”

5

SOSTENERE LA CULTURA DIGITALE

6

RIPENSARE LE CITTÀ, GLI STILI DI VITA ED I CONSUMI

7

DARE CENTRALITÀ ALLA SCUOLA

8

INVESTIRE IN INFRASTRUTTURE CHE SUPPORTANO LO SVILUPPO

9

RAFFORZARE I SISTEMI DI CONTROLLO ALL'INTERNO DELLE AZIENDE

10

SOSTENERE IL REDDITO E CONTRASTARE A NUOVE FORME DI EMARGINAZIONE E IMPIEGARE RISORSE PER AUMENTARE L'OCCUPABILITÀ

Nei seguenti paragrafi ci soffermiamo sui 10 punti suddetti.

5.1. INTERVENIRE IN MODO SELETTIVO SULLE FILIERE/RETI

5.1.1 Effettuare una mappatura delle filiere/reti del valore dando supporto soprattutto a quelle filiere/reti che, pur in difficoltà finanziarie per la crisi pandemica, sono prospetticamente vincenti

Accanto alle necessarie iniziative di natura sociale è necessario dedicare una quota importante delle risorse pubbliche disponibili a favore di iniziative che determinano un aumento della capacità di generare strutturalmente (cioè nel medio e nel lungo termine) valore da parte del sistema delle imprese italiane (attitudine a produrre redditi durevolmente).

Estremizzando il concetto, per chiarire meglio cosa intendiamo dire, possiamo affermare che:

- sostenere aziende, filiere e reti del valore che hanno modelli di *business* obsoleti e che quindi sono già avviate al declino (a prescindere dagli impatti della crisi COVID-19) e che non hanno le caratteristiche o le capacità di realizzare un *turnaround*, può produrre effetti positivi a breve in termini di sostegno occupazionale e sociale ma non crea l'effetto moltiplicativo della creazione di ricchezza nel lungo termine;
- sostenere aziende, filiere e reti del valore che, pur in difficoltà finanziaria a causa della crisi COVID-19, hanno modelli di *business* vincenti anche prospetticamente, non genera solo effetti positivi in termini di sostegno occupazionale e sociale a breve ma anche, potenzialmente, di moltiplicazione della ricchezza e gettito fiscale nel medio e lungo termine.

Per far ciò è necessaria una preventiva **MAPPATURA DELLE FILIERE E DELLE RETI DEL VALORE CHE POSSA EVIDENZIARE QUELLE IN DIFFICOLTÀ FINANZIARIA MA POTENZIALMENTE VINCENTI.**

Si ritiene pertanto che le iniziative volte a sostenere con ingenti risorse pubbliche i settori economici e le filiere in modo indifferenziato o in base a parametri oggettivi (dimensione aziendale, perdita di fatturato rispetto all'anno precedente, macro-settore ecc.) possano dare ossigeno e positivi effetti sociali, ma se il Paese vuole rilanciare l'economia e l'occupazione e alimentare gettito nel medio e lungo termine è necessario impiegare una quota rilevante di risorse in base a parametri qualitativi.



5.1.2 Individuare i punti di fragilità delle filiere/reti vincenti

La mappatura e lo studio delle filiere/reti del valore (individuazione e analisi di quelle potenzialmente vincenti) è fondamentale anche per **INDIVIDUARE I PUNTI DI FRAGILITÀ E DI POTENZIALE ROTTURA DELLE STESSE**.

Quando si genera un effetto negativo sulle vendite (volumi, prezzi o entrambi), come è avvenuto nel caso del lockdown, normalmente le aziende tendono a scaricare a monte, sui propri fornitori, gli effetti negativi subiti. È chiaro però che è possibile scaricare a monte le pressioni economiche negative solo per le aziende che hanno adeguata forza contrattuale.

Nei successivi passaggi di fornitura restano pertanto schiacciate le aziende meno forti: non riescono a traslare su terzi gli effetti economici negativi della crisi.

Esistono, in altre parole, alcuni anelli deboli delle filiere/reti.

Alcuni singoli anelli deboli sono talvolta fondamentali per il buon funzionamento dell'intera filiera/rete: in questi casi la **ROTTURA DELL'ANELLO DEBOLE DELLA FILIERA PUÒ COMPROMETTERE LA CAPACITÀ COMPLESSIVA DI CREARE VALORE PER IL CLIENTE E QUINDI DETERMINARE LA ROTTURA DELLA FILIERA**. Le conseguenze, in questo caso, diventano sistemiche e a volte irreversibili.

Per chiarire il concetto possiamo ancora una volta riferirci ai settori economici analizzati in precedenza.

Nel settore cantieristico navale le difficoltà finanziarie indotte dalla crisi COVID-19 potrebbero scaricarsi sulle aziende terziste. Se questo effetto di propagazione raggiungerà anche quei fornitori (es. alcuni mobiliari, fornitori di superiore tecnologia specifica ecc.) che hanno competenze elevatissime e non facilmente replicabili, le conseguenze potranno essere molto gravi non solo per la singola azienda ma anche per l'intera filiera/rete del valore. Rischiano cioè di scomparire, con le singole PMI fornitrici, elementi fondamentali del vantaggio competitivo dell'intera rete e rischia di subire un danno l'intero distretto nautico. Altrettanto delicata è la situazione delle piccole aziende terziste che lavorano per le più importanti e solide aziende conciarie nell'ambito delle filiere del lusso. L'effetto di propagazione potrebbe scaricarsi con forza su queste unità, molte delle quali sono invece assai importanti per mantenere un adeguato posizionamento prospettico della filiera/rete.

Il nostro suggerimento è quindi quello di **FINALIZZARE GLI INTERVENTI DI SOSTEGNO EVITANDO NON SOLO L'IMPATTO DIRETTO SULLA SINGOLA AZIENDA MA ANCHE E SOPRATTUTTO L'EFFETTO DI PROPAGAZIONE E ROTTURA DEGLI ANELLI DEBOLI MA IMPORTANTI**.

5.1.3 Sostenere le iniziative di “regia di filiera”

Come abbiamo anticipato un esempio virtuoso di “regia di filiera-rete” ci viene dalla Filiera della Gucci. Recentemente è stato annunciato un accordo tra un importante gruppo bancario italiano (Intesa San Paolo) e la Gucci (controllata dal gruppo francese Kering). Quest’ultima offrirà un supporto ai fornitori (attori della filiera) per accedere al credito a condizioni vantaggiose e in tempi rapidi. Intesa San Paolo valorizzerà nella concessione del credito l’appartenenza delle aziende alla filiera Gucci con presumibili vantaggi anche sul costo del denaro². Si noti che Intesa San Paolo ha sviluppato in termini più generale un progetto “sviluppo filiere”. Un altro esempio viene da alcune aziende cantieristiche che concepiscono la produzione degli yacht secondo un approccio collaborativo e di fluidificazione finanziaria per le PMI partner.

Il decisore pubblico, anche a livello locale, potrebbe svolgere a nostro avviso una importante funzione **SENSIBILIZZANDO LE PIÙ SIGNIFICATIVE AZIENDE DEL TERRITORIO AD ALIMENTARE LA “REGIA DI FILIERA-RETE” CON PROGETTI SPECIFICI ANCHE IN COLLABORAZIONE CON IL SISTEMA FINANZIARIO ED ASSOCIATIVO**. Questo potrebbe consentire anche benefici in termini di controllo sulla destinazione delle risorse pubbliche e sui problemi di legalità (informazioni sulla dinamica delle aziende minori dal “regista di rete”).

5.1.4 Dare sostegno alle filiere nelle quali la componente italiana o locale è rilevante

Vi sono filiere/reti nelle quali la componente italiana o locale è molto elevata ed altre nelle quali è bassa.

Il messaggio che vogliamo dare è che, a **PARITÀ DI ALTRE CONDIZIONI, IL DENARO PUBBLICO ORIENTATO ALLO SVILUPPO DEL PAESE DOVREBBE FAVORIRE LE FILIERE/RETI CON ELEVATA PRESENZA NAZIONALE O LOCALE**, in termini di valore e centralità decisionale.

Si pensi, ad esempio, alle filiere alimentari. Potrebbe essere molto utile, da parte del decisore pubblico nazionale, analizzare i sistemi di fornitura delle aziende della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) valutando in che misura si approvvigionano presso le filiere delle aziende

2. Cfr. Pieraccini, *Gucci-Intesa SanPaolo, accordo di filiera per sostenere la ripresa*, Il Sole 24 Ore 27 maggio 2020. “L’accordo abbraccia tutta la filiera dei fornitori di Gucci, dunque centinaia di aziende e laboratori nei comparti della pelletteria, scarpe, accessori, abbigliamento, gioielleria che danno lavoro a oltre 20mila persone”.



italiane³ e valorizzando quelle con maggior peso.

Analogamente il decisore pubblico locale (es. provinciale o comunale) potrebbero portare avanti iniziative per sostenere i piccoli esercenti che intermediano quote elevate di prodotti del territorio (es. prodotti dell'agricoltura e dell'artigianato locale ecc.).

Fermo restando che il sostegno alle imprese dovrà essere legato a **PRECISI IMPEGNI IN TERMINI OCCUPAZIONALI**, è altresì fondamentale che i contributi pubblici siano anche legati ad attività di investimento da parte delle imprese, con particolare riferimento all'ammodernamento tecnologico e informatico.

5.2. FAVORIRE LA COLLABORAZIONE TRA GLI ATTORI DEI TERRITORI

L'emergenza sanitaria ha mostrato con forza il valore delle forme di collaborazione tra i diversi operatori del territorio che hanno fatto sistema in modo efficace per fronteggiare le diverse questioni legate alla pandemia. L'approccio sinergico ha mostrato apprezzabili risultati, che meritano di essere tradotti in *best practice* per il futuro, offrendo suggerimenti per impostare rapporti di dialogo e confronto ancora più intensi.

Tra gli esempi più ricorrenti ricordiamo il ruolo propulsivo delle associazioni di categoria (Confindustria, Associazioni dei commercianti, Associazioni degli artigiani, Confindustria nautica, Associazione dei conciatori) nella predisposizione di protocolli in materia di sicurezza e nella risoluzione delle tante e varie problematiche incontrate dalle imprese nel reperimento dei DPI, specie nelle fasi iniziali della pandemia. È unanime il giudizio positivo sul loro operato, sottolineando altresì l'importanza delle relazioni intercorse tra le stesse associazioni e le Prefetture, il cui ruolo proattivo e di collaborazione è risultato fondamentale.

È opportuno che questo *modus operandi* non si disperda con il venir meno dell'emergenza, ma al contrario si intensifichi e si strutturi, anche in ottica di tematiche quali il rafforzamento della propensione all'export o della digitalizzazione, radicandosi nei comportamenti di tutti i soggetti in grado di svolgere una funzione di motore e traino per l'economia del territorio (tra questi anche l'Università, i Centri di ricerca e l'Azienda Ospedaliera Universitaria) secondo **logiche basate sulla dialettica e sul coinvolgimento attivo ai fini della creazione di valore.**

3. Lidl Italia, ad esempio, ha recentemente annunciato che nel comparto alimentare l'80% degli approvvigionamenti proviene dalla filiera italiana. Similmente si muovono altri operatori della GDO.

In questo senso, può essere valutata la creazione di una sorta di “**Tavolo unico permanente per l'emergenza Coronavirus**”, al fine di assicurare una cabina di regia unica a livello territoriale, di supporto informativo e conoscitivo su prescrizioni legislative, adempimenti e misure di sostegno per le imprese.

5.3. ATTIVARE IL CONTRIBUTO ECONOMICO E SOCIALE DELLE AZIENDE SOLIDE AL SUPERAMENTO DELLA CRISI

Non tutte le aziende sono messe a rischio dalla crisi. Alcune sono, anche in questa fase, molto solide ed altre addirittura traggono grande beneficio economico dalla pandemia. Basti pensare, a titolo esemplificativo, alle aziende della sanificazione, ai produttori di dispositivi di protezione individuale, ai grandi player delle vendite online, ai servizi di pagamento elettronico, ad alcuni servizi sanitari, ad alcuni comparti del farmaceutico e dell'alimentare.

Nelle interviste che abbiamo fatto è emerso che alcune delle aziende solide stanno valutando se e come impegnare le loro abbondanti risorse.

Le modalità con cui le imprese solide possono intervenire immettendo risorse nel sistema sono molte e diverse. In particolare gli interventi potrebbero seguire diverse logiche:

COGLIERE OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO: le aziende in difficoltà finanziaria ma con validi modelli di *business* sono un *target* ideale per le acquisizioni. In alcuni casi le operazioni di acquisizione potrebbero essere a taglio speculativo, ma in altri potrebbero creare opportunità di sviluppo;

INTERVENIRE A SOSTEGNO DELLA PROPRIA FILIERA/RETE: come abbiamo visto in precedenza alcune aziende leader o co-leader di filiera/rete si stanno impegnando per dare supporto agli anelli deboli della loro filiera;

INIZIATIVE A SOSTEGNO DELL'ECONOMIA: alcune aziende hanno progettato iniziative per sostenere le PMI in difficoltà per la crisi COVID-19. Ad esempio Google ha annunciato una iniziativa di sostegno alle PMI italiane; Sofidel un progetto di fornitura di gel e tovaglioli gratis per 10.000 pizzerie italiane.

INIZIATIVE DI SOSTEGNO SOCIALE: le singole imprese potrebbero assumere, anche mediante il ruolo delle associazioni di categoria e le istituzioni, iniziative a sostegno dei gravi problemi sociali che stanno seguendo alla crisi COVID-19 con un approccio solidaristico nella consape-



volezza della responsabilità sociale⁴.

In linea generale il decisore pubblico potrebbe **sensibilizzare gli operatori privati, collaborando e confrontandosi con essi, per favorire la canalizzazione delle risorse, e dare riconoscimenti sociali e adeguata visibilità istituzionale e pubblica alle iniziative virtuose. Per le operazioni a rilevante valenza sociale potrebbero essere valutati eventuali cofinanziamenti o sgravi.**

Ovviamente rimane, soprattutto con riferimento al punto 1, il problema di valutare la natura non speculativa delle operazioni e ancor più l'assenza di elementi di illegalità (si rinvia al riguardo allo specifico capitolo).

5.4. VALORIZZARE I “CAMPIONI NASCOSTI” E LE “MAESTRANZE DI PREGIO”

Campioni nascosti

Si tratta di aziende di grande successo, con imprenditori che le guidano che non hanno una adeguata visibilità a livello locale e non contribuiscono al dibattito pubblico. Spesso sono PMI che assumono in una nicchia di mercato posizioni di *leadership*.

Pur essendo conosciute nel settore di riferimento per la qualità dei loro modelli di business, e dunque per l'innovatività imprenditoriale che esprimono, queste aziende non fanno parte dei circuiti relazionali della classe dirigente locale. Possono però offrire un contributo fondamentale al sistema economico, costituendo un modello di imprenditorialità per altre imprese e attivando così un **effetto emulativo**, che spesso è il carburante della crescita dei distretti italiani.

A nostro parere sarebbe importante, per alimentare l'economia del territorio, che gli attori pubblici, **dopo aver attivato una analisi per “scovare” i campioni nascosti, si impegnassero per inserirli nei circuiti della classe dirigente locale, coinvolgendoli nel contributo di idee e nella definizione di progetti per lo sviluppo economico-sociale del territorio.**

Anche in questo campo l'Università potrebbe svolgere un ruolo di tramite, di tipo propulsivo e relazionale, a vantaggio dell'economia, della società e delle nuove generazioni.

4. Questa ipotesi vale soprattutto per aziende e settori che abbiano registrato un aumento significativo del fatturato a seguito della crisi (per esempio, il settore alimentare e delle vendite online; da valutare il settore assicurativo, che, pur registrando perdite nel settore vita, ha sperimentato una forte riduzione dei costi a seguito della riduzione dei “sinistri” nelle RC auto).

Maestranze di Pregio

Come abbiamo anticipato il valore di alcuni distretti dipende anche dalla presenza di talune maestranze di pregio, spesso presenti in alcune imprese artigiane e terziste (es. artigiani del legno per la nautica, produttori di componenti/accessori per il calzaturiero/abbigliamento, artigiani della meccanica e altri). Sono proprio queste realtà che potrebbero risentire della crisi in modo irreversibile. È pertanto fondamentale **valorizzare le arti e i mestieri restituendo dignità al lavoro manuale di pregio, promuovendone la diffusione** (es: Scuola di Arti e Mestieri di Cucinelli).

5.5. SOSTENERE LA CULTURA DIGITALE

È improcrastinabile la destinazione di risorse pubbliche alla trasformazione digitale dell'economia e della società. Ciò risulta fondamentale per favorire la riconversione del sistema economico nel suo complesso e per cogliere le opportunità che possono nascere dai cambiamenti che l'emergenza ha prodotto sui sistemi economici, sul mercato del lavoro, così come sugli stili di vita delle persone, anche per cercare di limitare il rischio emarginazione.

Sono fondamentali iniziative formative strutturate per migliorare la cultura digitale sia per consentire ai cittadini di fruire i servizi in modalità telematica sia per consentire agli operatori economici di adeguare i loro modelli di *business* e di erogazione dei servizi.

Un aspetto fondamentale è anche la formazione per un uso efficace ed efficiente dello *smart working*. Affinché si possa parlare di *smart working* più che di lavoro da remoto, occorre pensare a una riprogettazione organizzativa e sviluppare sistemi di incentivo e controllo delle attività dei lavoratori.

Ancora, si potrebbe valutare lo *smart working* nel contesto più ampio del *welfare* aziendale, con la previsione di incentivi di produttività per coloro che lavorano a distanza con risultati positivi.

Questi temi sono ampiamente condivisi negli studi recenti e negli indirizzi politici e, pertanto, non ci soffermiamo ulteriormente.

5.6. RIPENSARE LE CITTÀ, GLI STILI DI VITA ED I CONSUMI

Le nostre città e le nostre abitudini di vita e consumo devono essere ripensati per promuovere la ripresa economica nel periodo post COVID-19.

A tal fine occorre affrontare complesse sfide, tra cui quella della riorganizzazione della mobilità, con interventi di breve periodo (sostegno all'adeguamento del trasporto pubblico locale e



all'ampliamento della mobilità ciclo-pedonale) ma anche di carattere più strutturale (revisione dei piani di mobilità urbana). Un ripensamento deve avvenire anche per i luoghi di divertimento e di aggregazione; occorre sviluppare strategie che combinino azioni di coinvolgimento civico e recupero degli spazi, come aree verdi, edifici pubblici sottoutilizzati e, eventualmente, negozi dismessi (su questo aspetto si veda anche il punto sulle scuole). Un esempio interessante di ripensamento della città viene dal progetto Milano “tutto a piedi in 15 minuti”. Per recuperare uno stile di vita differente nelle zone più periferiche (ma non solo) potrebbe essere opportuno recuperare attività, specie commerciali, che prima della crisi epidemica potevano sembrare spacciate, recuperando i più tradizionali modelli della piccola distribuzione, rivalutandone il punto di forza della prossimità con particolare riferimento a quelle che si dimostrano idonee ad adattarsi alla nuova economia digitale. Un esempio interessante che è in corso di attuazione in alcune città è quello dell'**edicola smart**: le edicole diventano punti di servizio in cui i cittadini possono ottenere certificati anagrafici (nascita, residenza ecc.).

Val la pena verificare la possibilità di favorire l'utilizzo di spazi pubblici all'aperto per lo svolgimento di attività economiche da parte di pubblici esercizi.

Il tema del “ripensare la città” è ampiamente condiviso negli studi recenti e negli indirizzi politici e, pertanto, non ci soffermiamo ulteriormente.

5.7. DARE CENTRALITÀ ALLA SCUOLA

Evidenziamo tre aspetti importanti:

- L'anno scolastico 2019/20, in buona parte realizzato con didattica a distanza, rischia di produrre conseguenze rilevanti sul percorso formativo e di crescita personale dei giovani. È necessario intervenire in termini generali ma anche selettivi **per colmare eventuali lacune formative ed evitare un negativo effetto di trascinamento**. Oltre alla funzione educativa, la scuola svolge il fondamentale ruolo di alimentazione delle relazioni interpersonali. È pertanto prioritario, specie in questo momento, che la scuola promuova attività progettuali a supporto della socializzazione e della collaborazione tra i giovani. Si tratta di un aspetto urgente da affrontare in quanto la salvaguardia e lo sviluppo delle capacità sociali e interpersonali dei giovani impattano in modo rilevante sulle loro attitudini, anche quelle professionali.
- **È necessario investire risorse nella formazione dei bambini, dei ragazzi e dei giovani.** L'investimento sulla scuola e sull'università è un classico esempio di impiego di risorse che sostiene lo sviluppo nel lungo termine ed ha impatti sociali positivi anche nel breve-medio termine. La competitività di un paese è “strettamente legata” alla qualità della sua scuola.

Gli investimenti dovranno riguardare in primis l'edilizia scolastica, la strumentazione e attrezzatura didattica (soprattutto quella moderna), il supporto agli studenti diversamente abili per i quali le attuali misure di sostegno dovranno essere ulteriormente potenziate per evitare pesanti conseguenze sul piano funzionale e sul raggiungimento di una adeguata autonomia. Altrettanto prioritaria e urgente è la necessità di fornire adeguato supporto per la gestione delle problematiche connesse alle probabilità di diffusione dei contagi. Il regolare svolgimento delle attività scolastiche potrebbe infatti subire conseguenze negative dall'insorgere di situazioni di disagio da parte dei docenti e degli studenti (comprese le rispettive famiglie): la preoccupazione di tutelare le condizioni sanitarie delle proprie famiglie potrebbe trasformarsi in elemento di resistenza e timore per la comunità intera, minacciandone la serenità.

- **La ripresa dell'anno scolastico rappresenta uno snodo fondamentale per la ripartenza dell'economia** (anche perché consente ai genitori di andare a lavorare). È importante che le istituzioni pubbliche e private dei territori si impegnino nel reperire le strutture e gli edifici, dove svolgere le attività scolastiche e realizzare i progetti di socializzazione prima ricordati, per tutti i livelli di istruzione: materne, elementari, medie e superiori. Un esempio al riguardo viene dall'Università di Pisa, che ha messo a disposizione delle scuole pisane alcune delle proprie aule.

5.8. INVESTIRE IN INFRASTRUTTURE CHE SUPPORTANO LO SVILUPPO

Come si è anticipato, è importante impiegare le risorse disponibili per migliorare le infrastrutture, soprattutto quelle che possono rendere più competitivo il sistema economico sia nella sua componente privata sia in quella pubblica.

Una priorità assoluta va data alle infrastrutture digitali. È auspicabile intervenire in questo ambito per innalzare l'efficienza operativa e la produttività delle imprese, accrescendone la competitività internazionale⁵. Sugeriamo di associare agli investimenti in infrastrutturazione digitale un grande **progetto per migliorare la qualità dei servizi pubblici** usando le metodologie in essere nel settore privato (si pensi alle verifiche di qualità automatiche messe in atto da alcune banche digitali, che potrebbero essere mutate dalle aziende dei servizi pubblici).

È importante investire in **progetti di viabilità e trasporti** che possono migliorare l'efficienza

5. Durante il confronto con uno dei nostri interlocutori del settore nautico è emersa per esempio la difficoltà a svolgere il lavoro a distanza per la parte progettuale tecnica, che richiedendo elaborazioni di dati di grandi dimensioni ha risentito della mancanza di adeguate infrastrutture di reti di comunicazione.



delle attività economiche⁶. Si rileva che **l'aeroporto di Pisa** (e in senso più ampio il sistema aeroportuale Pisa-Firenze) rappresenta uno snodo cruciale del turismo toscano e del quale dovranno esserne garantite l'operatività e la sicurezza sanitaria.

È importante investire in spazi aperti e luoghi di servizio per **valorizzare i quartieri, viabilità leggera** ed efficientare la viabilità pubblica e privata.

Riorganizzazione dell'architettura della sanità locale. L'emergenza sanitaria ha evidenziato che il sistema di collaborazione tra i diversi attori presenti sul territorio ha funzionato ed è fondamentale; tuttavia è auspicabile che questo sistema venga rafforzato. Un possibile potenziamento potrebbe passare dall'intensificazione del **ruolo dei presidi medici territoriali**, che a tal fine necessitano di adeguate risorse (*in primis* quelle tecnologiche). Un esempio in tal senso deriva dalla necessità di sostenere **l'evoluzione digitale della medicina tradizionale, la telemedicina**, quale tecniche mediche e informatiche che permettono la cura di un paziente e/o di fornire servizi sanitari a distanza. Si consideri inoltre che **il sistema sanitario contribuisce solo in parte alla salute della popolazione** (si stima circa un quarto) e che le altre determinanti sono costituite dal più generale stile di vita degli individui, alla cui salvaguardia e miglioramento potrebbero contribuire le istituzioni pubbliche, anche locali (si pensi per esempio alla creazione di maggiori spazi di aggregazione, adeguati alle diverse fasce di età della popolazione). Ancora una volta, ci sembra utile ribadire la rilevanza del dialogo tra le diverse istituzioni: avviare il confronto tra sanità e istituzioni pubbliche per agire sul fronte culturale e della condivisione (es. collegare l'assistenza sociale con la sanità, coinvolgere aziende e compagnie assicurative per lo sviluppo di forme di welfare aziendale ed il rafforzamento dei fondi sanitari integrativi).

5.9. RAFFORZARE I SISTEMI DI CONTROLLO ALL'INTERNO DELLE AZIENDE

È necessario considerare che la normativa emergenziale ha prodotto un allentamento dei controlli preventivi di legalità. È pertanto importante trovare modalità operative che rendano più efficaci i controlli. Riteniamo che una possibile via da intraprendere sia quella di rafforzare i sistemi di controllo interno delle aziende. In questa prospettiva è possibile avanzare le seguenti proposte:

il **RAFFORZAMENTO DEL SUPPORTO CONSULENZIALE ALLE IMPRESE DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA**, mediante la creazione di collegi di esperti con adeguate competenze in

6. In un'ottica di medio e lungo termine, è auspicabile prendere in considerazione e analizzare in modo approfondito la realizzabilità dei piani e progetti relativi alle infrastrutture del **corridoio tirrenico** (di cui Pisa rappresenta un polo di riferimento lungo l'asse tra Genova e Roma), quali l'Autostrada tirrenica, il potenziamento della ferrovia con l'introduzione di servizi ad alta velocità e lo sviluppo del porto di Livorno.

materia di *management*, finanziaria, legale, di sistemi di controllo (*risk management*);

la **COSTITUZIONE DA PARTE DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA DI TEAM DI ESPERTI IN INTERNAL AUDIT CON PARTICOLARE FOCALIZZAZIONE SULLA LEGALITÀ PER LE IMPRESE.**

Le aziende di dimensioni non tali da poter autonomamente istituire una funzione autonoma di *internal audit* potrebbero utilizzare questi *team*;

l'**INTRODUZIONE DI ULTERIORI "PRESIDI 231"** ex d.lgs. 231/2001 volti a colmare i nuovi e specifici ambiti di rischio creati dalla disciplina emergenziale; l'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001 sarà chiamato ad accentuare le verifiche in relazione ai processi aziendali maggiormente "stressati" dal contesto emergenziale;

la **FORMAZIONE DA PARTE DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, CON IL SUPPORTO COMPETENTE AD ESEMPIO DELLE PREFETTURE, DI ESPERTI CHE POTREBBERO ESSERE INSERITI NELL'ORGANISMO DI VIGILANZA** ex d.lgs. 231/2001 delle imprese associate per migliorare l'efficienza dei controlli da esso espletati;

l'**ORGANIZZAZIONE DI ATTIVITÀ FORMATIVE** sul tema dei controlli interni rivolte alle imprese.

5.10. SOSTENERE IL REDDITO E CONTRASTARE NUOVE FORME DI EMARGINAZIONE E IMPIEGARE RISORSE PER AUMENTARE L'OCCUPABILITÀ

È essenziale che vengano assicurate forme di sostegno al reddito per i lavoratori impiegati che hanno pesantemente subito gli effetti dell'epidemia e assicurare forme di sostegno alle fasce di popolazione più povere. In stretta relazione con tali interventi sono necessarie **INIZIATIVE DI LUNGO RESPIRO**. Ciò può avvenire in molti modi diversi. È fondamentale ad esempio intervenire per realizzare la **DISPONIBILITÀ DI RISORSE HARDWARE E DI RETE INTERNET ALLA POPOLAZIONE E ANCOR PIÙ ALLE FAMIGLIE CON FIGLI IN ETÀ SCOLARE. PER QUESTE ULTIME, NONCHÉ A QUELLE CON PERSONE ANZIANE O DIVERSAMENTE ABILI È AUSPICABILE UNA PARTICOLARE ATTENZIONE IN TERMINI DI SOSTEGNO AL REDDITO**. Altrettanto importante è portare avanti **iniziative formative sui mestieri** in modo da agevolare, laddove possibile, l'accesso o il ritorno al lavoro. A questo riguardo può essere molto utile la **COLLABORAZIONE TRA ENTI PUBBLICI E ISTITUZIONI FORMATIVE COLLEGATE AD ASSOCIAZIONI DATORIALI E SINDACALI**, che in molti casi hanno elevate capacità di rispondere ai bandi per la formazione. Un contributo fattivo a queste iniziative può venire anche dai privati e dalle fondazioni.

Questo tema è ampiamente condiviso negli studi recenti e negli indirizzi politici e, pertanto, non ci soffermiamo ulteriormente.



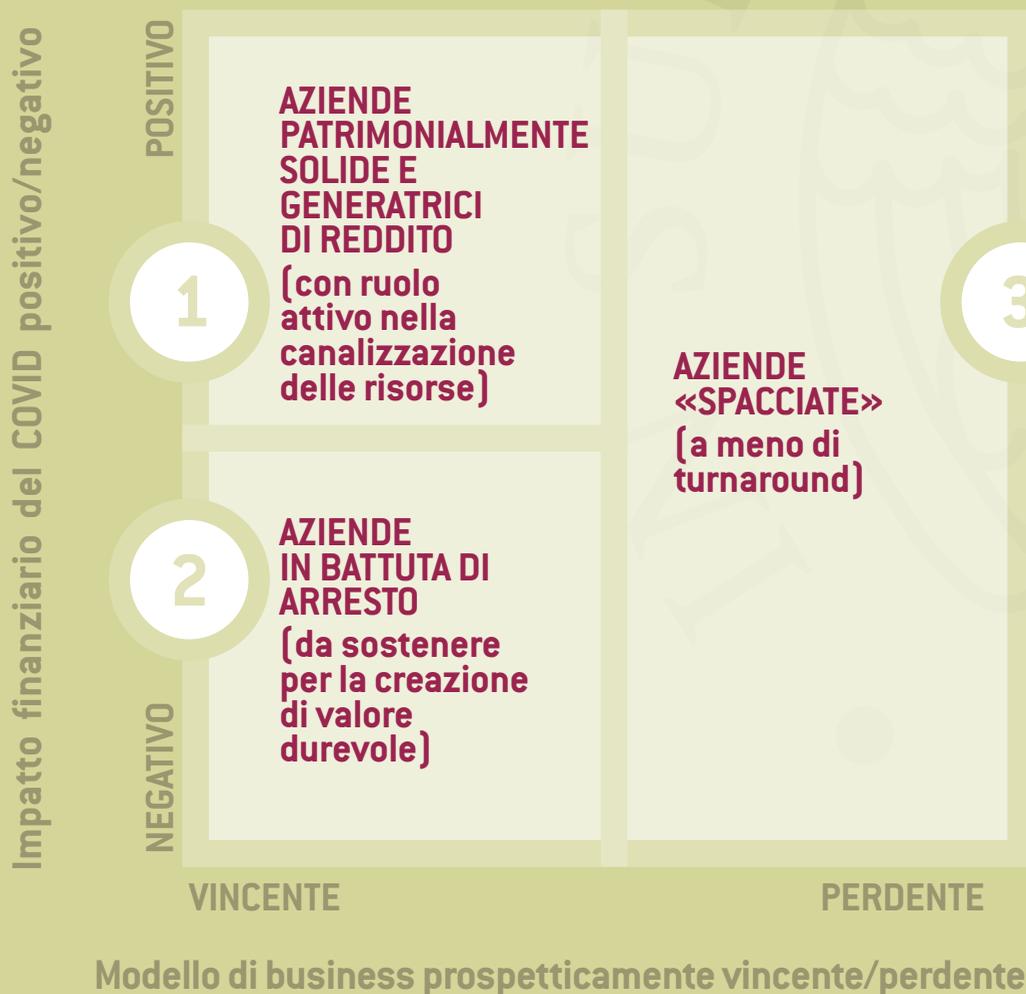
APPENDICE 1

UNA CLASSIFICAZIONE PER ORIENTARE LE SCELTE

Un primo messaggio centrale che vogliamo trasmettere con questo studio è quello della **SELETTIVITÀ DEGLI INTERVENTI DI SOSTEGNO** per dedicare una quota rilevante di risorse pubbliche alle iniziative imprenditoriali generatrici di ricchezza nel lungo termine per il paese. Un secondo messaggio riguarda invece la **necessità di convogliare anche le risorse private nel sostegno all'economia**.

La seguente matrice può offrire un utile strumento al riguardo. L'analisi può rivolgersi alle imprese più significative e a quelle collocate nelle filiere presenti nei territori.

MATRICE DELL'IMPATTO COVID SULLE AZIENDE



NOTA METODOLOGICA

1. Collocare l'azienda nella matrice, considerando gli assi come delle scale (ad esempio molto in alto se l'impatto COVID è fortemente positivo; molto a sinistra se il modello di business è altamente vincente).
2. Non inserire un punto ma un cerchio di dimensione proporzionale al peso sull'economia del territorio (ad esempio un cerchio molto grande se l'azienda ha molti occupati nell'area oggetto di analisi).
3. Distinguere i cerchi rispetto al fatto che il *turnaround* risulti non realizzabile, piuttosto che agevole (es. azienda controllata da multinazionale disponibile a impiegare risorse per il *turnaround*).

CON RIFERIMENTO AI 3 QUADRANTI RAPPRESENTATI IN FIGURA SI OSSERVA:

QUADRANTE

1

Si tratta delle aziende che, disponendo di risorse in termini patrimoniali o per i vantaggi reddituali derivati dalla crisi COVID-19 ed avendo un valido modello di business, possono concorrere con le istituzioni pubbliche a collaborare per il rilancio dell'economia;

QUADRANTE

2

Si tratta delle aziende che hanno squilibri finanziari in conseguenza della crisi COVID-19 ma che, avendo un modello di business valido, se adeguatamente supportate possono tornare in tempi brevi a creare valore;

QUADRANTE

3

Si tratta delle aziende con un modello di business non valido. In questi casi se il *turnaround* non è ritenuto realizzabile o conveniente, il sostegno dovrebbe essere finalizzato principalmente ad esigenze sociali.