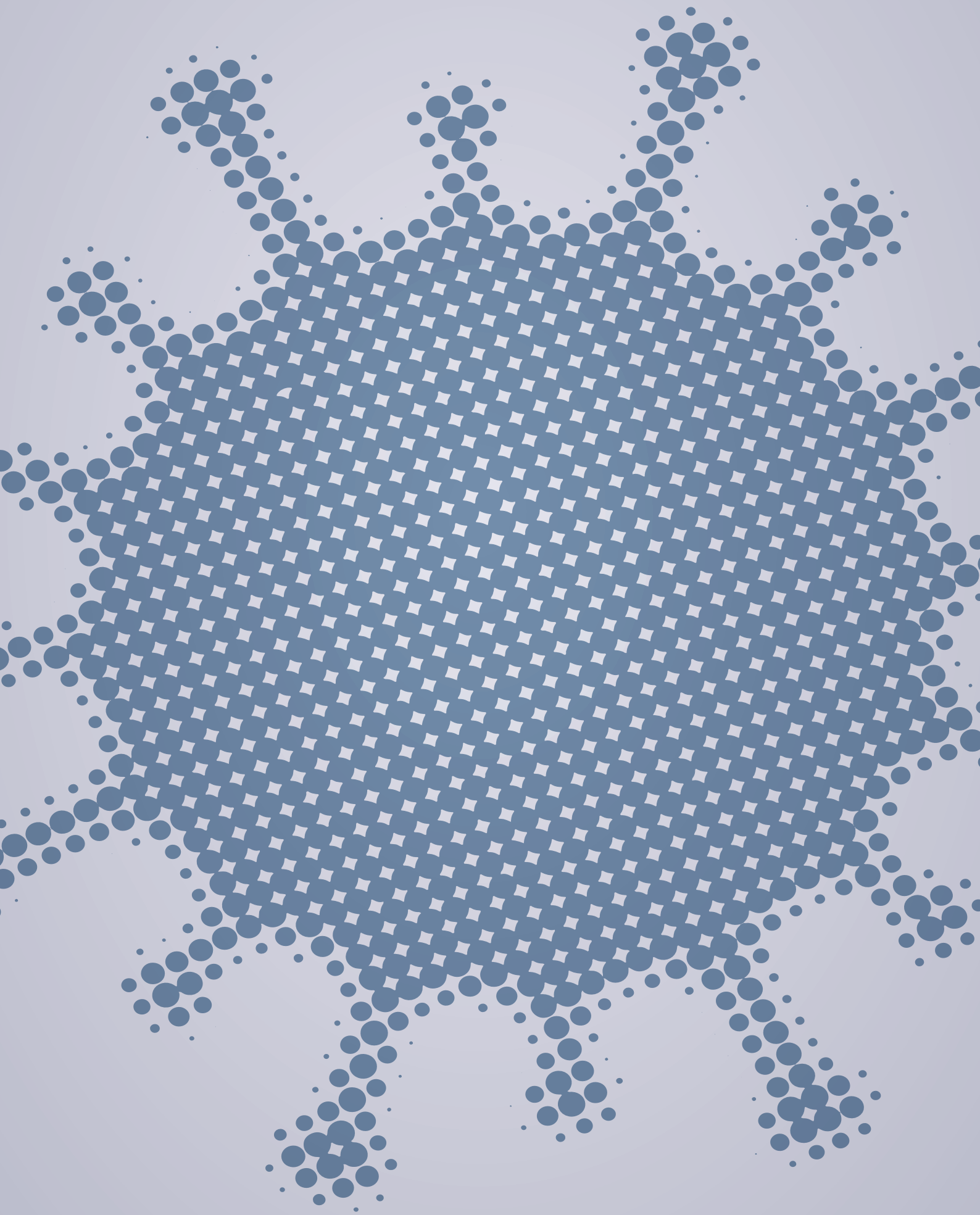




CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

EMERGENZA CORONAVIRUS
PRIMI MATERIALI PER LA **FASE2**

#SICURAMENTE**RIAPRIRE**



INDICE

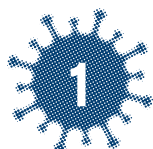
Introduzione	5
Società	7
Politica	10
Economia	16
Mercato	23
Digitale	35
Sicurezza e salute	38
Responsabilità	40
Una sintesi per Linee Guida	43

INTRODUZIONE

Le proposte linee guida fanno riferimento ad alcuni “principi generali”:

1. Ripartenza prima possibile di tutti i settori, con una flessibilità comunque legata a ristrette dinamiche epidemiologiche, in un quadro di riaperture a carattere nazionale.
2. Emanare poche norme e molto chiare nell’interpretazione e nell’attuazione e senza oneri aggiuntivi per gli imprenditori, all’insegna di linee guida nazionali ed eventuale flessibilità per categorie e settori.
3. Puntare alla responsabilità dell’imprenditore e alla sua capacità di autoregolarsi, come ha già dimostrato con le attività che sono state rimaste aperte, a partire dal protocollo d’intesa sottoscritto dalla Confederazione e organizzazioni sindacali per la distribuzione alimentare siglato il 26 marzo.
4. Schermare gli imprenditori dalle azioni di responsabilità da parte dei dipendenti) e dei consumatori.
5. Ricostruire fiducia nei confronti del mercato con azioni di marketing, comunicazione e assistenza mirate.
6. Costruire una rete di assistenza a imprese e professionisti – curata dalle associazioni di categoria – che ritornano ad operare in **FASE2** (digitalizzazione, servizi condivisi, finanza collettiva), e che per tale attività possa essere anche riconosciuta alle associazioni un sostegno economico da parte delle istituzioni per quei progetti di animazione economica e diffusione delle iniziative messe in campo dalle istituzioni stesse.

Alcuni punti fermi



Allontanarci più possibile dalla cosiddetta patente dell'immunità su base di test sierologici.



Lavoriamo invece, laddove utile, sui protocolli, con poche regole e pochi costi, a partire dal protocollo Confcommercio-Organizzazioni sindacali del 26 marzo. Occorre ragionare in termini di “filiera”.



Richiamiamo l'esigenza di una regia nazionale, almeno per quel che riguarda le regole di sicurezza: poche, certe e con il minor impatto economico per le imprese, anche in presenza di un approccio alla **FASE2** a velocità differenziata (tempi e modalità), confermando l'esigenza di ripartenza prima possibile.

*La necessità di riorganizzare mobilità e connettività
Tecnologia, controllo e responsabilità individuale
Buona comunicazione e buone relazioni*

Le decisioni sulla **FASE2** definiscono il **modo in cui si vuole entrare nel futuro che ci aspetta**. La strada che si intende percorrere.

Decidendo in un modo o in un altro non solo si determineranno effetti rilevanti sui rapporti di forza dentro il mercato, ma si delinea anche il modello socioeconomico che si vuole costruire. È una lezione di queste settimane che la lungimiranza, alla fine, paga.

Gli scienziati giustamente insistono sul fatto che ci vogliono regole precise per evitare di ritornare al punto di partenza, facendo riesplodere l'epidemia. Nessuno può mettere in dubbio questa affermazione. Ma detto questo, rimangono le domande: quali regole? e come implementarle?

Vale la pena cominciare da due osservazioni.

- › La prima è che gli italiani hanno dimostrato di essere **responsabili** e di saper partecipare a uno sforzo comune. In queste settimane le persone nella stragrande maggioranza dei casi sono restate in casa.
- › La seconda riguarda le **esperienze virtuose** di cui già disponiamo nei comparti economici rimasti aperti durante il *lockdown*. Dove si è dimostrato che trovare convergenza e coesione attorno a regole condivise è la via per ottenere buoni risultati.

Non sappiamo ancora quanto durerà la fase che si sta per aprire, presumibilmente fino al settembre. Ma stando alle valutazioni che vanno comunque fatte arrivano a immaginare un **periodo medio-lungo**.

Ma che sia lungo o breve, occorre fare in modo che sia un tempo utile. Vissuto non semplicemente come un vincolo negativo. Ma come un'occasione trasformativa. La storia insegna che veri e propri salti evolutivo si sono realizzati proprio nei frangenti più difficili. L'innovazione non nasce solo dalla ricerca, ma anche dalla risoluzione dei problemi inediti.

Il Covid-19 inceppa due delle dinamiche su cui la nostra vita socioeconomica si è fino ad oggi organizzata: **la mobilità e la connettività**. Ci siamo dovuti fermare; abbiamo dovuto imparare a distanziarci.

Ora si tratta di immaginare nuove relazioni sociali ed economiche in maniera tale che la mobilità e la connettività siano ristabilite tenendo conto del distanziamento che il virus impone. Non esistono protocolli che si possono applicare in modo standardizzato in ogni situazione. Esistono delle raccomandazioni di fondo che devono poi trovare applicazione nei diversi settori e nella pluralità delle situazioni.

Il successo di un tale processo è legato a quattro aspetti principali.

1. Primo: la **tecnologia**. L'app che avvisa la presenza di una persona infetta dovrà avere una adesione volontaria. Ce lo impone l'Europa. Rappresenta una opportunità di una ripresa in sicurezza.
2. Sappiamo, però, che la tecnologia da sola non basta. Se non vogliamo finire nella società della sorveglianza – con tutte le conseguenze che ne possono derivare sulla libertà personale – occorre investire sulla **responsabilità dei soggetti sociali ed economici**. E anche in questo caso il terziario produttivo può giocare un ruolo attivo, combattendo ogni forma di opportunismo e di cinismo commerciale.
3. In terzo luogo, la nuova miscela tra tecnologia e responsabilità ha bisogno dell'**ingaggio dei vari attori sociali coinvolti**. Più che proclami, più che procedure occorrono accordi che soddisfino le esigenze delle diverse parti in gioco, oltre che un forte investimento nella formazione degli operatori

destinati a diventare soggetti a forte valore civico. Anche in questo caso il terziario produttivo si impegna a fare la propria parte.

4. Infine, c'è un'esigenza di **comunicazione**. Uno degli aspetti che non ha funzionato nei primi giorni della crisi ha riguardato proprio questo aspetto. Presi di sorpresa, ci siamo fatti trovare impreparati, generando una "infodemia" che, nel provocare uno stato confusionale, ha fatto perdere tempo prezioso. È necessario non ripetere l'errore. Occorre una comunicazione chiara e convincente, che dia le indicazioni essenziali utili. Di nuovo, il terziario produttivo – con la sua presenza capillare su tutto il territorio nazionale – può essere di grande aiuto in tale sforzo.

L'Italia è il paese delle relazioni sociali e del calore umano. Una ricerca di Oxford ha sostenuto che il virus si è diffuso da noi più che altrove proprio a causa della nostra **densità sociale**. Può darsi che sia così. Ma certo è che l'Italia non sarebbe più la stessa se, a causa del virus, non fosse capace di **rigenerare il proprio tessuto relazionale** – che diventa poi anche tessuto produttivo e commerciale – all'interno delle comunità così diverse e disperse in tutto il territorio nazionale. Salvare questo tessuto e questo tratto culturale non è solo onorare la memoria ma investire nel futuro. In fondo, è proprio questa caratteristica che ce ci rende interessanti agli occhi del resto del mondo. Anche dal punto di vista economico. Il terziario produttivo è pronto a fare la propria parte nel trovare una nuova miscela tra tradizione innovazione. Rigenerando il bene prezioso della socialità.

*Prepararsi per la nuova normalità, lavorando in modo proattivo su scenari alternativi
Ricentrare le policy sui fondamentali (sostenibilità ambientale, formazione professionale,
raggruppamenti d'impresa, artigianalità)
Riportare il dibattito nell'arena politica con un ruolo rinnovato e più centrale dei corpi
intermedi*

In tutto il mondo, mentre la natura si riappropria di spazi che nell'antropocene si erano sempre più assottigliati, gli esseri umani si trovano a fare i conti con le proprie angosce e con il sentimento di finitudine che caratterizza il crollo delle certezze, la presa di coscienza che molte delle proprie consuetudini saranno stravolte. **La nuova normalità, quando verrà, sarà diversa.** Su questo, inizia ad esserci consenso. Su come e quanto sarà diversa dal pre-Covid, vi è incertezza radicale, così come sull'impatto economico della pandemia.

I *policymaker* non hanno la sfera di cristallo e non possono avere soluzioni in tasca, ma una cosa devono fare, nell'esercizio della propria capacità di agire (che è la ragione per cui vengono selezionati): devono progettare il futuro, condizionandolo ad alcuni scenari possibili, e non arroccarsi nel presente del rischio sanitario immediato. Ha colpito il Presidente francese Macron che ha insistito più volte sulla parola umiltà. Questa è la caratteristica che dovrebbe informare l'agire di tutti noi, e in particolare di chi deve prendere decisioni che valgono per tutta la collettività, in un momento nel quale così poco sappiamo sul futuro. Però umiltà non significa inazione, o rinvio continuo, o abdicare alla potestà di decidere.

In una situazione di incertezza, occorre considerare tutte le possibilità, ma poi modellare delle combinazioni di condizioni in possibili scenari, per consentire di assumere decisioni in modo conseguente alle combinazioni che effettivamente si realizzeranno.

In un esercizio svolto da alcuni docenti del Politecnico di Torino, si sviluppano alcuni scenari a livello globale, nazionale e locale che servono per guidare le scelte

dei decisori, in questo caso la comunità accademica¹. Vengono elaborati tre scenari, con agli estremi da un lato uno **scenario ottimistico** (e allo stato irrealistico), di ritorno alla normalità nel giro di 6 mesi, dall'altro uno **scenario distopico** (con un periodo di emergenza che permane oltre 24 mesi, per l'assenza di un vaccino o di cure efficaci), che per quanto auspicabilmente remoto serve per immaginare le decisioni da prendere pur in un frangente così devastante. Ma è lo **scenario intermedio**, quello in cui la scienza troverà risposte efficaci nell'arco di 12-24 mesi, il più interessante. In questo infatti le conseguenze della pandemia su economia e società non dipendono solo dalle risposte in campo medico e sanitario, ma anche e soprattutto dalle risposte di politica pubblica: reattive oppure proattive. **Da risk takers, sostengono gli autori dell'esercizio, occorre diventare risk managers e agenti di cambiamento**, e sfruttare questa giuntura critica e dolorosa per innovare. Questo dipende in buona parte da risposte che possono essere elaborate e applicate a livello nazionale, nonostante i vincoli del contesto europeo e globale, peraltro anch'essi in rapida trasformazione.

Tutto lascia presagire che vi **saranno molti mesi di elevata disoccupazione**. Servono sussidi e il finanziamento degli schemi di mantenimento del reddito. Ma questa è un'opportunità per collegare tali misure **a schemi di formazione e riqualificazione professionale, per guidare l'economia italiana verso un utilizzo delle nuove tecnologie che sia complementare al lavoro dell'uomo e che ne accresca la produttività**, così come accaduto (dopo un po' di tempo dalla loro introduzione) con la rivoluzione informatica iniziata negli anni '70 e '80. Un problema dell'economia italiana è la bassa istruzione e formazione, tra le principali cause della ridotta crescita della produttività. Quale migliore occasione per iniziative pervasive di riqualificazione dei lavoratori? E questo, si badi, non solo nella manifattura e nei servizi avanzati. Anzi, digitalizzazione e cambiamento tecnologico (la cui legittimità e accettazione usciranno rafforzate dalla pandemia perché saranno sempre più diffusi e familiari, si pensi alle app che regoleranno i nostri spostamenti) rischiano di avere l'impatto più dirompente proprio tra le professioni dei servizi più di routine, sostituendole. Occorre allora riqualificare

1 Cambini, Cantamessa, De Marco, Sacchi e Scellato, Emergenza Covid-19 e Politecnico di Torino.

queste professioni, per renderle – attraverso la formazione – complementari alle tecnologie e salvare posti di lavoro.

Dal lato delle imprese, gli aiuti che occorre dare – rapidamente – per salvare l'economia nazionale dovrebbero però **mirare all'aggregazione delle imprese**, che sono nel nostro paese troppo piccole per sopravvivere a una concorrenza che si preannuncia feroce e da affrontare da una posizione di svantaggio (altri paesi concorrenti hanno messo in campo pacchetti di misure più estesi ed effettivi). Occorre allora agire su leve che favoriscano crescita dimensionale e capitalizzazione o comunque la creazione di network. Questo non pregiudicherebbe la ricchezza e la diversità del tessuto imprenditoriale del nostro paese, ma fornirebbe alle imprese italiane gli strumenti per internazionalizzarsi e competere, anziché rassegnarsi a servire la sola domanda interna, o a perdere posizioni nelle catene globali del valore.

L'utilizzo delle nuove tecnologie e la formazione per usarle potrebbero favorire nuovi modelli per il *retail* fisico, che indubbiamente è tra i settori che soffrirà maggiormente del distanziamento sociale anche nei prossimi mesi. Qui però la crisi dei grandi centri commerciali e degli ipermercati dovuta alla pandemia, assieme alla voglia di attenzioni e di nuova socialità nel dopo *lockdown* può servire alla **riscoperta della qualità personalizzata**, contrapposta alla standardizzazione dei *megastore*. Se sostenuta da politiche adeguate, da progettare subito, questo snodo così difficile può portare alla rivitalizzazione di una filiera **che coniuga bello e ben fatto, sfruttando la tecnologia e il design, a canali fisici di vendita "su misura" e attenta al cliente**, come ha recentemente mostrato Mary Portas sul Financial Times². Le politiche pubbliche dovrebbero sostenere ad ampio spettro queste iniziative, così come il commercio di prossimità, per scongiurare l'impovertimento del tessuto urbano e aumentarne anzi la trama. Il contraccolpo sui megastore del Covid-19 è ovviamente un problema dal punto di vista occupazionale, ma potrebbe contribuire alla riscoperta di una dimensione

2 M. Portas, The cull of retail businesses spells the end for mediocre malls, Financial Times 20/4/2020.

più locale, artigianale e di qualità che restituisca una società, soprattutto urbana, più coesa.

Questi non sono che esempi di come trasformare una catastrofe, che avrà effetti di lungo periodo, in opportunità di buona crescita. (Tralascio il dibattito in corso a livello internazionale sull'importanza di sfruttare questo snodo per impostare sin d'ora una **crescita sostenibile dal punto di vista dell'ambiente**: giacché abbiamo “comprato tempo” con la chiusura o il rallentamento delle attività economiche, sarebbe bene farne tesoro). Una cosa accomuna i vari esempi, però: la necessità di prendere decisioni, la “fame” di politiche pubbliche.

La crisi pandemica porta con sé un rinnovato ruolo dello Stato nell'economia, si pensi ai salvataggi delle compagnie aeree e agli aiuti di stato nell'Unione europea, una vera e propria ondata di nazionalizzazioni dopo tre decenni di tenore opposto. Si assiste in generale alla rilegittimazione dell'intervento dello Stato, connessa al volume di aiuti e sussidi erogati a imprese e individui. Il rischio, per il nostro Paese, è però che tale rinnovata legittimità dell'intervento pubblico si scontri poi con deficit di implementazione, di “messa a terra” delle decisioni, di “consegna” dei “beni” prodotti da queste. Il recente infortunio dell'Inps, uno dei più grandi e importanti apparati amministrativi del continente, testimonia di questa **perdurante difficoltà del nostro Paese. Le difficoltà nell'implementazione delle misure di policy e nella “delivery” di beni e servizi**, in particolare quelli del welfare, rischia di erodere all'atto pratico, nel momento del contatto con i cittadini, proprio quella legittimità dell'intervento statale affermata in grande stile sul piano degli indirizzi di politica pubblica. Qui sarebbe il caso di procedere all'erogazione automatica delle prestazioni sulla scorta dei dati individuali, che le varie amministrazioni conoscono. L'Agenzia delle Entrate conosce tutto della posizione fiscale dei cittadini: si può individuare automaticamente chi ha diritto e a quanto, eventualmente poi demandando l'erogazione all'Inps, senza chiedere ai cittadini di fare domanda. Sappiamo bene come sia emersa in Italia un'interpretazione alquanto restrittiva della normativa sulla tutela dei dati individuali, ma resta da chiedersi perché modalità di erogazione simili sono possibili in altri paesi europei soggetti alla medesima normativa. In generale,

se le interpretazioni sono considerate eccessivamente vincolanti, i *policymaker* potrebbero reagire. Il sospetto è che la disciplina della privacy sia molto spesso il paravento per l'inazione amministrativa.

La poca attenzione per la fase dell'implementazione e della *delivery* fa *pendant* con un processo di produzione delle politiche che avviene al di fuori delle arene deliberative, del quale vengono poi comunicati gli *output*. Peraltro, spesso schermandosi dietro imperativi tecnico-scientifici a loro volta rappresentati in modo apodittico, e derivando da questi deduttivamente le conseguenze necessarie nella sfera della decisione politica, quasi che essa fosse un'applicazione ingegneristica di quegli imperativi. Questa scarsa attenzione ai processi "in entrata" nel processo di produzione delle politiche è in realtà una rappresentazione della debolezza della politica, il cui ruolo è l'utilizzo della conoscenza nell'assunzione di decisioni che valgono per la collettività, nell'allocazione autoritativa dei valori, non il soggiogamento a vincoli tecnici, rinunciando alle scelte.

Con una **sequenza di decisioni calate dall'alto, non dibattute né giustificate in un'arena pubblica, e i deficit di implementazione che riducono l'efficacia di quelle decisioni nello stesso momento in cui creano aspettative elevate, rischia di erodersi la legittimità del sistema politico italiano.** In particolare, presso quelle classi medie che hanno visto evaporare i propri risparmi, utilizzati per far fronte all'assenza di reddito, e alle quali l'unica prospettiva proposta per il futuro è quella, appunto, del superamento del vincolo tecnico-scientifico del rischio di contagio. Questo è un crinale molto rischioso, per gli effetti sulla vulnerabilità economica di questi cittadini, centrali per la tenuta del sostegno al regime politico.

Alla luce di questo, i **corpi intermedi hanno un ruolo fondamentale, per promuovere un processo decisionale partecipato**, ancorato nella società. Un processo che non si riduca a rivendicazione delle proprie istanze, ma nel quale si esplicitino i *trade-off* tra le scelte così come la consapevolezza che ogni scelta ha conseguenze (e rischi). Senza trincerarsi dietro il sapere tecnico, che è di fondamentale utilità dopo lo svilimento che ne era stato fatto negli ultimi anni,

ma per fornire evidenza che consente ai decisori di decidere, non di evitare o rimandare le decisioni. Le organizzazioni intermedie possono allora contribuire alla rinascita dell'Italia, promuovendo un processo di sanificazione del dibattito pubblico intorno alle scelte di politica pubblica cruciali, e responsabilizzando i cittadini e le cittadine, attraverso un esercizio collettivo volto a rintracciare soluzioni in larga misura condivise (o condivisibili) nella società, e spiegarle nella loro genesi e nelle loro conseguenze attese.

Tutto questo non può prescindere dall'Unione europea, e dal nostro posto in questa. Un aspetto positivo di questa crisi è avere squarciato il velo dell'ipocrisia nell'Eurozona, dove erano state spazzate sotto il tappeto le conseguenze della crisi del 2008/9, lasciando però nelle opinioni pubbliche europee il retrogusto di un'insana distinzione tra santi e peccatori, formiche e cicale, ma anche aguzzini e vittime. È davvero il momento della verità, di fronte alle inadeguatezze dello Stato italiano (nelle sue varie articolazioni, anche territoriali), se ci confrontiamo con la capacità attuativa degli altri grandi paesi europei. Di queste inadeguatezze siamo pienamente responsabili. Nel momento in cui chiediamo una maggiore condivisione dei rischi nell'Unione europea, che porti con sé una qualche forma di trasferimenti, non dobbiamo fallire nella *delivery*. La fase che si apre è il momento della verità anche per l'Italia come Stato moderno.

I numeri della crisi

Liquidità e indennizzi per salvare il sistema

Rimuovere le vecchie abitudini ed esplorare nuove aree di creazione e delivery del valore attraverso il digitale per far rinascere l'economia

Il nuovo contesto economico

Tra la prima e l'ultima settimana di marzo (2020) la comunità degli affari e degli esperti economici ha acquisito consapevolezza che allo *shock* di offerta proveniente dalla provincia dell'Hubei si era sovrapposto, con effetti di un ordine di grandezza superiore, uno *shock* di domanda causato dalle restrizioni imposte per limitare il contagio.

Ad oggi, il processo di continua revisione al ribasso delle stime dell'attività economica può essere condensato nelle indicazioni del FMI sulla **riduzione del commercio mondiale attorno all'11%**. Al di là delle diverse valutazioni per i singoli Stati, questo riferimento è utile per formulare una stima di preconsuntivo per il nostro Paese basata su dati attendibili sui consumi per la prima parte dell'anno in corso. Attraverso ipotesi sull'elasticità delle importazioni ai consumi e delle esportazioni italiane al commercio mondiale, e considerate alcune misure di sostegno pubblico all'economia, si ottengono gli elementi per tracciare un quadro macroeconomico coerente. La ipotesi condizionante resta quella che a ottobre si torni a una quasi completa regolarità produttiva, ma declinata con modalità differenti dal passato in conseguenza dei protocolli di sicurezza che inevitabilmente saranno adottati.

I consumi: nel mese di marzo 2020 l'Indicatore dei Consumi Confcommercio (ICC) registra una caduta in volume, rispetto a marzo 2019, di circa il **32%**. La spesa delle famiglie risulta praticamente azzerata in ampie sezioni della filiera turistica, oltre che per le immatricolazioni di auto e per vestiario e calzature, al netto del risultato di qualche coraggiosa iniziativa attraverso il canale virtuale

e di *food delivery*. Tutti i comparti dei beni durevoli stanno registrando cadute superiori al 60%. La combinazione di queste evidenze – basate su dati puntuali effettivi – con le buone performance osservate per i beni alimentari, i servizi di comunicazione e i prodotti farmaceutici, per la pulizia della persona e della casa, porta a valutare una perdita di consumi pari al 10% nel primo quarto dell'anno in corso, come detto dovuta largamente al mese di marzo.

L'estrapolazione del PIL mensile per il mese di aprile, sulla base delle dinamiche dei consumi e della fiducia di famiglie e imprese – in calo eccezionale per intensità già in marzo – porterebbe a una riduzione del prodotto di circa il 13% rispetto allo stesso mese del 2019.

Per estendere queste valutazioni puntuali all'intero 2020 occorre prendere atto sia del rallentamento che l'economia italiana manifestava già prima dell'emergenza sanitaria – con gli occupati che si riducevano di 156mila unità tra novembre 2019 e febbraio 2020 – sia della condizione di fragilità strutturale che ne ha caratterizzato almeno gli ultimi venti anni, su cui non è il caso di tornare. È sufficiente ricordare che nel 2019 non era stato ancora completato il recupero dei livelli reali di reddito disponibile (-1.700 euro a testa) e di consumi per abitante (-800 euro) registrati nel 2007, cioè prima della doppia crisi 2009-2012.

La capacità di ripartenza, a prescindere dagli effetti statistici di tipo meccanico (il rimbalzo e le sue varie forme), appare limitata perché la crisi sanitaria si innesta in un sistema già debilitato da una prolungata assenza di crescita. Questo avrebbe dovuto orientare i *policymaker* verso misure radicali di sostegno all'economia proprio per evitare il rischio di perdere altri dieci-dodici anni per recuperare i livelli di benessere economico, già insoddisfacenti, sperimentati nel 2019, secondo una dinamica che, come visto, si è già verificata.

Il PIL: considerando i dati acquisiti sui consumi e sulla produzione (-15% quella industriale a marzo, secondo Banca d'Italia) e l'impatto della riduzione del commercio mondiale su esportazioni e importazioni, il quadro macroeconomico per il 2020 potrebbe collocare la caduta del PIL **tra il 4,5 e l'8%**, con consumi in

riduzione tra il 6 e il 7,5%. Si ridurrebbero profondamente sia le importazioni sia le esportazioni, con un contributo verosimilmente favorevole del saldo in ragione della forte dipendenza dei nostri consumi dalle produzioni estere. La maggiore incognita riguarda gli investimenti che potrebbero registrare un crollo superiore a quanto qui ipotizzato (tra -8 e -11%, con possibilità di scendere anche a -15/-18%).

Le dinamiche trimestrali di consumi e prodotto, sincronizzatesi dopo il primo quarto dell'anno in cui la produzione si è fermata successivamente al blocco dei consumi, disegnerebbero un profilo di caduta accentuata nei primi sei mesi e un recupero marcato nel terzo e nel quarto trimestre del 2020, consentendo un'entrata nel 2021 su livelli tra l'1 e il 3% inferiori rispetto ai valori reali del 2019.

È inoltre bene ricordare che il 75% circa del PIL nazionale è riconducibile ad attività del commercio e dei servizi.

La finanza pubblica e gli interventi (fatti e non): nella dimensione della caduta di consumi e PIL un ruolo è ovviamente giocato dalla natura e dalla tempestività degli interventi di finanza pubblica a sostegno dell'economia.

In ragione di una comprensibile sottovalutazione della gravità della crisi – inedita e paragonabile per intensità solo alle statistiche di consuntivo del 1944 o del 1945, secondo le ricostruzioni della Banca d'Italia – l'impostazione della politica economica di contrasto in Italia e in Europa è stata orientata verso l'offerta di ampia liquidità in forma di prestiti garantiti dalle istituzioni pubbliche nazionali e internazionali, finalizzata a consentire la continuità aziendale delle unità produttive colpite.

Economia ed imprese

Il Covid-19 ha dunque cambiato profondamente la geografia del commercio e dei servizi in Italia. In particolare, a seguito delle misure di *lockdown* imposte dal Governo, se escludiamo i distributori di generi di prima necessità (come i negozi

di alimentari o le farmacie), le restanti attività di distribuzione di beni e servizi (come il commercio di beni durevoli e semi-durevoli, la ristorazione, il turismo o le rivendite di prodotti per l'edilizia) si sono trovati a fare i conti con almeno due mesi di incassi molto ridotti o nulli. Ad un blocco 'fisico' delle attività, si è aggiunta l'incertezza percepita dai consumatori circa lo scenario socio-economico generale³ che ha avuto profonde ripercussioni sulla propensione alla spesa per le categorie non essenziali, sfiorando in molti casi l'azzeramento della domanda.

Sono di sconcertante evidenza i dati di contrazione relativi alle attività di accoglienza turistica (una riduzione stimata nell'ordine del 60% da qui a fine anno, con circa 120 miliardi€ di perdita di fatturato complessiva per il comparto⁴), delle immatricolazioni delle auto (-82% nel segmento privato), delle vendite di abbigliamento/calzature e dei prodotti per l'edilizia (-100% per la maggior parte delle aziende, precisamente quelle non attive su piattaforme virtuali), per bar e ristorazione (-68% considerando anche le attività di *delivery* presso il domicilio dei consumatori), per citare solo alcuni tra i comparti più colpiti⁵.

Emerge dunque chiaramente come, **per molti settori, non sono state sufficienti le poche possibilità di vendita online o di consegna a casa per mitigare gli effetti del *lockdown*.**

Alla luce dello scenario che l'emergenza sanitaria ha delineato, la riapertura delle attività – che sarà prevista nella cd. 'FASE2' ipotizzata ad oggi per i primi di maggio – richiede un'attenta ed importante riflessione per poter garantire un'effettiva ripresa ed un generale rilancio dell'economia in Italia. Ovviamente, la prima riflessione si

3 La fiducia dei consumatori nel mese di marzo, sicuramente influenzata dall'accentuarsi della pandemia e delle misure di *lockdown*, è risultata in forte calo così come quella delle imprese. La contrazione per il sentiment delle famiglie è stata dell'8,9% congiunturale, mentre per le imprese si è registrato un calo del 16,5%. Su base annua il tendenziale del clima delle famiglie ha registrato una diminuzione del 9,7% mentre per le imprese il calo è stato del 20,1% – Effetto Coronavirus: Rispetto a 2019, Consumi -31,7% a Marzo e Pil -13% ad Aprile – Dati Confcommercio, Aprile 2020.

4 Impatto Covid-19 Su Turismo: Situazione Aggiornata – Dati Confturismo-Confcommercio e World Travel & Tourism Council (WTTC).

5 Effetto Coronavirus: Rispetto a 2019, Consumi -31,7% a Marzo e Pil -13% ad Aprile – Dati Confcommercio, Aprile 2020.

riferisce alla possibilità per le aziende che hanno subito la riduzione del fatturato di poter effettivamente giungere in condizioni di sopravvivenza alla fase di riapertura. Il tessuto economico italiano è composto per la maggioranza da PMI che, a seguito di una situazione di stress come quella attuale, non dispongono di risorse sufficienti per poter garantire in autonomia la copertura dei costi e per far fronte agli impegni di pagamento verso i fornitori in assenza di flussi di ricavi per due mesi ed oltre.

Prima ancora di definire quelle che saranno le condizioni di sicurezza che permetteranno la riapertura degli esercizi commerciali al pubblico, **urge pertanto un piano di supporti finanziari a costi ridotti e con tempi di rientro molto dilazionati**, per non appesantire ulteriormente la situazione finanziaria ed economica delle imprese che in molti casi non potranno evitare una consistente perdita per l'anno in corso. In uno scenario cauto (ovvero di emergenza sanitaria fino a giugno 2020) **potrebbero entrare in crisi di liquidità 124mila imprese (17,2%)**, mentre qualora venisse a delinearsi un quadro emergenziale più negativo (di blocco totale o parziale fino alla fine dell'anno) il numero di aziende in crisi salirebbe a oltre 176mila (33%)⁶. Appare facilmente intuibile come, in entrambi gli scenari, il costo sociale risulterebbe molto importante: **i lavoratori a rischio oscillerebbero tra circa 2,8 milioni e 3,8 milioni**⁷.

Le strade percorribili possono essere molteplici, a partire dalla stipulazione di convenzioni con gli istituti bancari finanziatori per garantire il pagamento delle forniture (tra cui rientreranno anche quelle relative al materiale di protezione individuale, necessario per la sicurezza di operatori e clientela), garantendo la continuità degli approvvigionamenti e il funzionamento di tutto l'indotto. A tal proposito, si segnala che in alcuni settori altamente colpiti, come l'edilizia, **il tasso di respingimento medio delle fatture si è attestato intorno al 25%** con una prospettiva di innalzamento al 50/70% nel periodo tra aprile e maggio⁸ qualora non vengano presi dei provvedimenti a supporto delle aziende in difficoltà. Inoltre,

6 Rapporto 'Emergenza Covid-19: Imprese aperte, lavoratori protetti', Politecnico di Torino – Aprile 2020.

7 Rapporto 'Emergenza Covid-19: Imprese aperte, lavoratori protetti', Politecnico di Torino – Aprile 2020.

8 'Freri a Sangalli: Non un appello, ma un allarme. Si rischia la disobbedienza civile' – Il Commercio Edile, Aprile 2020.

appare necessario intervenire per ridurre il più possibile tutti quei costi che le attività commerciali devono fronteggiare indipendentemente dall'apertura come, ad esempio, il costo del personale, dell'affitto e dei tributi collegati all'attività (i.e. occupazione di suolo pubblico, insegue, rifiuti).

La valutazione bancaria, supportata dalla relativa documentazione, richiede tempi lunghi, incompatibili con l'urgenza attuale di colmare il fabbisogno di liquidità delle imprese. Occorrerà sviluppare dei protocolli di valutazione più snelli, che consentano rapide iniezioni di liquidità direttamente dallo Stato a favore delle imprese più in difficoltà (sulla falsa riga di quello che è già stato previsto per le Partite Iva). Sarebbe opportuno affiancare a questi provvedimenti una serie di indennizzi proporzionali alle perdite (al netto delle imposte potenzialmente dovute) subite dagli imprenditori e dai lavoratori. Senza lo strumento dei trasferimenti a fondo perduto si corre il rischio che l'eccezionale liquidità non sarà realmente domandata, almeno dai soggetti più deboli, lasciando ferite permanenti nel tessuto produttivo e rendendo molto meno vivace la ripartenza⁹.

Una volta favorita la riapertura, **sarà importante supportare il sistema con interventi che guidino imprenditori e aziende nella riprogettazione del futuro**, approfittando di questa discontinuità per eliminare le cattive abitudini del passato (come l'incidenza promozionale eccessiva per alcuni comparti del commercio) e per **esplorare nuove aree di creazione e delivery del valore al cliente** tramite canali e media digitali (i.e. *e-commerce*, *click&collect*, *delivery at home*)¹⁰. Il ritorno ad una *shopping experience* 'normale' appare infatti ancora lontano. Benché recenti studi in materia abbiano dimostrato **come sia necessaria un'esposizione ravvicinata e prolungata (>15 minuti) con un soggetto positivo per dal luogo al contagio** (rendendo pertanto più critici i cluster familiari, gli ospedali e le RSA rispetto a supermercati, bar e negozi) e avendo registrato una particolare sensibilità del virus all'essiccamento (ovvero la difficoltà a rimanere vivo

9 Effetto Coronavirus: Rispetto a 2019, Consumi -31,7% a Marzo e Pil -13% ad Aprile – Dati Confcommercio, Aprile 2020.

10 Rapporto 'Emergenza Covid-19: Imprese aperte, lavoratori protetti', Politecnico di Torino – Aprile 2020.

con una carica virale elevata sulle superfici inanimate),¹¹ sarà comunque necessario – come proposto nelle **Linee Guida** di questa nota – che gli operatori mettano in campo procedure di distanziamento sociale e di riorganizzazione spaziale degli *store* per garantire la sicurezza e a tutela di dipendenti e clientela.

Queste Linee Guida, infatti, non forniscono alle aziende un vero e proprio ‘kit per la riapertura’: oltre al tema dell’approvvigionamento di attrezzature necessarie per la sicurezza degli individui, si incentrano sulla necessità di evitare fraintendimenti e disallineamenti fra diversi settori, con una mappa per gli *step* propedeutici alla riapertura.

Se l’affollamento dei punti di vendita fisici si ridurrà, aumenteranno però le richieste e le opportunità dei canali elettronici e della consegna a domicilio. Anche in tal senso le imprese vanno supportate nel processo di *Digital Transformation*, che imporrà a molte di loro di accrescere il numero di *touchpoint* digitali e fisici, potenziando la presenza sui social, avviando attività di *e-commerce*, sviluppando relazioni stabili con le piattaforme di home *delivery*. Per questo motivo sarà utile fornire a tutte le imprese un modello semplificato di *Digital Transformation* e un percorso formativo per creare competenze digitali anche agli imprenditori, offrendo opportuni incentivi sugli investimenti in tecnologie e innovazione a tutte quelle aziende che saranno in grado di adottarlo.

Supportare le aziende con degli strumenti operativi e linee guida comuni per gestire al meglio la ripresa appare essenziale anche per riconquistare la fiducia dei clienti: ristabilire un clima positivo tra operatori e clienti favorisce il rilancio dell’economia e il corretto rispetto delle regole di prevenzione e tutela introdotte. Con la ripresa le aziende entreranno in un nuovo mondo, pertanto devono attrezzarsi rapidamente e coinvolgere i collaboratori per disegnare una nuova azienda.

11 Van Doremalen, N., et al. "& Lloyd-Smith, JO (2020). Aerosol and surface stability of SARS-CoV-2 as compared with SARS-CoV-1." *New England Journal of Medicine* and Eis-Huebinger, Anna Maria, et al. "Ad hoc laboratory-based surveillance of SARS-CoV-2 by real-time RT-PCR using minipools of RNA prepared from routine respiratory samples." *medRxiv* (2020).

MERCATO

Ripartire dalle nuove esigenze della famiglia, comprendendo anche le implicazioni psicologiche e mentali causate dalla pandemia e dall'isolamento sociale

La seconda vita del commercio di vicinato

La prossima fase sarà ancora più dura per il crollo della domanda e si dovranno proteggere non solo le famiglie ma anche il pluralismo dell'offerta

La pandemia ha cambiato anche il rapporto con i luoghi e le modalità d'acquisto

Una nuova centralità della comunicazione strategica per lenire il disagio sociale e ricostruire l'indice di fiducia

La domanda da cui occorre partire per proporre qualche Linea Guida per affrontare il ritorno alla normalità per le persone e le famiglie è molto semplice: **qual è il grado di rischio che vogliamo accettare come Comunità?**

Una volta che i *policymaker* hanno trovato una risposta condivisa e convincente a questa domanda di base, si può tranquillamente passare in rassegna tutti gli aspetti operativi e le diverse *tecnicità*, peraltro già oggetto di trattazione in diverse sedi, istituzionali e non.

Ma non si può profilare nulla senza aver prima dato una risposta accettabile in termini di *welfare effects* al quesito di partenza. Come scegliere i settori di attività commerciale e terziaria che devono aprire per primi?

Assumendo la prospettiva del consumatore e un approccio incentrato sui suoi processi di consumo. Come è noto, la famiglia è un'azienda di consumo (anche se spesso non sa di esserlo...) e, come tutte le aziende, è alimentata da diversi processi di consumo e di acquisto, alcuni essenziali altri discrezionali o di completamento.

Nutrirsi, pulirsi, curarsi, pulire la propria abitazione e i propri indumenti, accudire i propri cari, istruirsi, divertirsi sono solo un piccolo esempio, nient'affatto esaustivo, dei **processi di consumo e di acquisto su cui poggia la gestione ordinaria dell'azienda "Famiglia". Sarebbe già sufficiente partire mettendo in ordine**

di priorità questi differenti “mondi” nella prospettiva del consumatore e delle famiglie, per meglio qualificare quali tipologie di attività commerciali (e non solo) andrebbero privilegiate e quali invece considerare, eventualmente, in un secondo momento.

Naturalmente, questo rappresenta però solo il primo *step* di un ipotetico piano di “rientro”, perché poi si tratterebbe di verificare se sussistono tutte le condizioni di sicurezza (relativa) che devono essere rispettate, se si vuol tener fede alla risposta offerta al quesito di partenza. Dopodiché si può passare all’esame dei codici ATECO ricostruite per filiera.

Insomma, si tratta di **mettere al centro le esigenze delle famiglie**. E per fare questo non è sufficiente prevedere solo un pacchetto di misure economiche (peraltro imprescindibile!), ma occorre affiancarlo con **un piano di servizi reali per le famiglie più deboli**, con il supporto anche di azioni di comunicazione (*macro – micro: dal centro alla periferia; dal governo alle imprese, passando per i Comuni ...*) per facilitare la ricostruzione di un clima di fiducia che si è completamente sgretolato sotto l’assedio del Covid-19 e che condiziona non poco la propensione al consumo delle persone.

In realtà, pensare al post-Coronavirus come un “ritorno” alla normalità è sbagliato. Occorre progettare una “nuova” normalità, con una prospettiva almeno di medio periodo (purtroppo, non è un problema di 2/3 mesi ...).

Sul piano economico **la crisi sarà oggettivamente molto più lunga che su quello strettamente sanitario**. Esiste infatti una significativa asimmetria nel *timing* di sviluppo del virus nel nostro Paese. Questa circostanza imporrà di mantenere misure restrittive anche dopo l’azzeramento (o quasi) di nuovi contagi, in quanto potrebbero verificarsi i cosiddetti *contagi di ritorno*. La “vera” normalità ci sarà soltanto quando arriverà il vaccino: solo a quel punto le persone smetteranno di aver paura e potrebbero riprendere un atteggiamento più aperto verso il consumo e gli acquisti, a patto che sussistano ancora le condizioni economiche per farlo ...

Purtroppo, il **post-pandemia non sarà uguale per tutti**.

Come è noto, i consumi dipendono dal reddito disponibile, dalla ricchezza reale e finanziaria accumulata (e dal suo grado di liquidità), nonché dal clima di fiducia ovvero dalle aspettative delle persone circa il proprio futuro. Sullo sfondo di altri fattori socio-economici e dal tempo disponibile.

E non vi è dubbio che sia presente in questo drammatico frangente anche una **componente di tipo psicologico** che influenza i comportamenti delle persone e nei confronti della quale si può (e si deve) agire anche con un articolato e coordinato piano di comunicazione.

Come cambia il nostro rapporto con le formule commerciali durante la pandemia

Il distanziamento sociale, le nuove regole con le quali dovremo convivere, uniti ad una generale incertezza e paura di nuovi contagi “disegneranno” un nuovo rapporto con i luoghi del commercio, a discapito probabilmente delle superfici di vendita più grandi e (un tempo) maggiormente affollate e delle grandi strutture fuori città.

Il commercio di vicinato invece sembra godere di una “seconda opportunità” che potrà mantenere solo se sarà in grado di cambiare pelle e rivedere in modo permanente alcune modalità portanti della propria offerta. In particolare, questo momento di crisi ha impresso una spinta notevole alle consegne a domicilio, richieste dalle famiglie con qualsiasi mezzo, a partire dal semplice ordine telefonico per arrivare all'utilizzo di whatsapp. Mail e siti internet hanno invece favorito le spedizioni più distanti e gli ordini fuori provincia e regione.

In altre parole, questa grave, profonda discontinuità sta forse costringendo alcuni piccoli operatori di prossimità a riscoprire il fascino della “vecchia” impostazione del loro lavoro (che prevedeva ordini telefonici e consegne a domicilio). Di fatto

avvicinandosi a quel modello di “*e-commerce*” di prossimità da tempo alla loro portata, ma finora un po’ trascurato più per mancanza di apertura al cambiamento che non per oggettive difficoltà tecniche/operative verso la revisione della formula di vicinato.

In altre parole, gli operatori di più piccola dimensione messi alle strette dal *lockdown* hanno mostrato buona capacità di adattamento, chi già offriva servizi di questo tipo è partito indubbiamente avvantaggiato ma la flessibilità ha rappresentato un fattore critico importante in questa prima fase, prima ancora della rapidità (i tempi erano, di fatto, uguali per tutti e la necessità era *adesso per adesso*).

Quello che ci attende nelle prossime settimane, nei prossimi mesi è però **un periodo, se possibile, potenzialmente ancora peggiore, dal momento che il potere di spesa delle famiglie potrebbe calare in maniera significativa** (se non adeguatamente supportato da adeguati e rapidi interventi di sostegno).

Le stesse misure economiche previste per contrastare la crisi in atto dovranno però guardare ai negozi costretti a chiudere (loro malgrado) e prevedere aiuti per chi ha continuato a garantire servizi essenziali (commerciali e non) ma con ricavi inferiori, a fronte però di costi operativi inalterati.

Al riguardo, è bene ricordare che con le politiche pubbliche di intervento che si stanno mettendo a punto **sarà necessario tutelare anche il pluralismo dell’offerta**. Come è noto, dalle crisi profonde escono situazioni più acute di polarizzazione, sia dal lato della domanda ma anche dell’offerta. È compito dei *policy maker* assicurare che i cittadini-consumatori siano sempre nelle condizioni di poter scegliere tra più opzioni commerciali.

* * *

I comportamenti di consumo (rapporto con i prodotti/servizi) e i modelli di acquisto delle famiglie e delle persone (rapporto con i luoghi) sono cambiati e alcuni tratti di questi cambiamenti non saranno reversibili (almeno non nel breve periodo).

Un'evidenza piuttosto eloquente generata dagli interventi di restrizione e di confinamento domestico previsti con i vari DPCM è rappresentata dall'importanza crescente assunta dalle vendite online e dall'utilizzo dei pagamenti virtuali.

Alcune grandi catene si sono mostrate impreparate e incapaci di gestire una mole di ordini decuplicata nel giro di pochissimi giorni. Le insegne più sensibili e attente al rapporto con i propri clienti hanno inviato una lettera di scuse a tutti i propri clienti, in merito ai disservizi legati alla spesa online. Altre hanno invece manifestato un vistoso ritardo nella dotazione strutturale e gravi lacune operative per gestire un commercio sempre più ibrido (fisico e online, al tempo stesso). E ciò si è registrato in molti contesti territoriali in cui sono comunque presenti con i loro negozi fisici.

Eppure, da tempo si parlava dei mutamenti in atto nei comportamenti di acquisto. Il problema è che il cambiamento necessario era sempre visto “contro” qualcosa (contro Amazon, contro le piattaforme globali dell'online ...) e mai “per” il consumatore. Quando proprio il consumatore ha chiesto aiuto in condizioni e modalità certamente estreme chi è riuscito a soddisfare le sue richieste? Non tanto le grandi piattaforme online, con un servizio *Pantry* che non funzionava già dai primi giorni, né i grandi della distribuzione, è stato soprattutto il *negozio sottocasa*, il fruttivendolo o il panettiere che, furgone alla mano e spesso senza spese di consegna, hanno saputo rispondere alle richieste del consumatore.

Si tratta certamente di una rivincita per il dettaglio tradizionale di prossimità da cui ripartire, per **(ri)costruire un nuovo rapporto e un nuovo modo di intendere la distribuzione di vicinato e di servizio**. Un po' come dire “**persone oltre l'emergenza**” (parafrasando un noto *pay-off* di un'insegna della GDO ...).

Per quanto riguarda i punti vendita più grandi, la pandemia potrebbe favorire la creazione e diffusione di *locker* e punti di ritiro, in quella che è stata definita una tendenza a *muovere le merci piuttosto che le persone*. E questa è comunque una pratica da considerare, perché non è solo alla portata della GDO ma, con un po' di creatività, potrebbe essere opportunamente adattata anche alle esigenze comuni dei negozi dei centri storici italiani.

Nei supermercati e nei *superstore* probabilmente si tenderanno a privilegiare aree e spazi di movimento più ampi, con l'incentivo del *take-away* e dei prodotti confezionati. Allo stesso tempo, sono già state portate avanti sperimentazioni di *category* volte a creare "isole di prima necessità" con prodotti di uso quotidiano e/o basi per la preparazione in cucina, per facilitare il processo di acquisto rapido di *prendi e porta via* ... E rendere così l'acquisto più fluido e veloce.

Come cambia il rapporto con i luoghi durante la diffusione del virus

Esaminando più attentamente i modelli di acquisto emergenti al tempo del Covid-19, emerge un'evidenza differenziale degna di nota tra i piccoli centri e i grandi agglomerati urbani. **Nei piccoli centri, si sta registrando una forte riduzione dello scontrino medio per effetto di un aumento della frequenza di acquisto.** In altre parole, nei piccoli centri in molti casi fare la spesa è diventata una **scusa per uscire di casa**; la gente non percepisce alcun rischio di *out of stock* e, dunque, adotta un comportamento opportunistico opposto a quello osservato nelle grandi città.

La corsa agli acquisti e il conseguente svuotamento degli scaffali è stata considerata irrazionale da tutti, ma può avere una parziale giustificazione nelle grandi città metropolitane, dove i consumi extra-domestici sono decisamente più consistenti rispetto ai piccoli centri e alle zone rurali. In altre parole, la domanda che la piccola-media-grande distribuzione alimentare al dettaglio deve soddisfare è aumentata sensibilmente soprattutto nei grandi centri urbani. In UK per diverse ragioni le insegne che operano nel largo e generale consumo (*grocery*) hanno già adottato **misure di contenimento del cosiddetto *panicked buying***, introducendo limiti al numero di singoli prodotti acquistabili dal consumatore nella singola visita allo *store*.

In sostanza, la crescente propensione allo stoccaggio domestico nei grandi centri metropolitani non è dunque così immotivata come le Autorità hanno riconosciuto e sono portate a riconoscere in queste ultime settimane.

La società Nielsen, specializzata in questo tipo di rilevazioni, conferma questa valutazione sostenendo che, nel largo e generale consumo, non vi sarà un ritorno alle vendite di gennaio-febbraio 2020 all'uscita dal confinamento domestico. In effetti, è piuttosto ragionevole ritenere che dopo la pandemia la riattivazione dell'HORECA e del turismo sarà più lenta e, dunque i consumi alimentari canalizzati dal canale retail (GDO e non solo ...) dovrebbero mantenersi sui livelli del periodo di confinamento domestico.

In Italia **i consumi fuori casa rappresentavano circa 1/3 dei consumi alimentari totali** e, dunque, ipotizzando un lento ritorno alla normalità per il canale HORECA, le vendite della GDO e del retail in genere dovrebbero restare sostenute per lo meno fino alla fine dell'anno. Anche perché alcuni segmenti della nostra società avranno non poca riluttanza a ritornare, con disinvoltura, alle vecchie abitudini.

Da questo punto di vista un aiuto potrebbe venire da poche e semplici norme di sicurezza per la socialità in questi luoghi e da forme di comunicazione "macro-micro" molto chiare e coerenti, da parte dei diversi soggetti ed organismi coinvolti nel progetto di ripartenza dei pubblici esercizi.

Come è noto, la **necessità di accorciare i tempi della spesa ha indotto il consumatore a visitare un minor numero di punti vendita**. Una volta cessato il distanziamento sociale e il confinamento domestico, è ragionevole attendersi che le persone più colpite sul piano psicologico modifichino il loro comportamento di acquisto (rapporto con i luoghi) con una riduzione della frequenza di acquisto *off line* e la scelta di punti vendita più vicini all'abitazione.

Questa circostanza contingente ha prodotto, e ancora potrebbe generare, alcuni evidenti riflessi sul piano dell'attuale configurazione dell'offerta commerciale. I principali sono così stilizzabili:

- › concentrazione degli acquisti;
- › ulteriore crisi dell'ipermercato, a fronte di uno sviluppo dei negozi di vicinato;
- › aumento temporaneo dell'*e-commerce* che è probabile non si consolidi una volta tornati alla normalità.

Su quest'ultimo aspetto è bene fare una riflessione aggiuntiva. In effetti, le esperienze che le persone hanno fatto online durante la pandemia non avranno un impatto secondario sul loro comportamento di acquisto una volta ritornati alla normalità. E per una ragione molto semplice: le memorie negative sulla pandemia verranno infatti associate anche a lunghi tempi di attesa e forti disservizi riscontrati nell'accesso ai siti di vendita online e nell'evasione degli ordini.

L'impatto economico della pandemia e l'importanza della comunicazione

Dal punto di vista macroeconomico bastano poche parole per qualificare il momento che stiamo vivendo. In effetti, stiamo andando incontro ad una delle più pesanti recessioni della storia recente. Forse **mai il disagio sociale è stato così acuto in tempo di pace.**

Dal lato della domanda, è in atto una significativa riduzione delle aspettative legate al reddito e anche la propensione all'acquisto risulta in forte calo. E questa circostanza è particolarmente inquietante per la sua evidente **iniquità**: colpisce soprattutto le fasce meno abbienti della popolazione.

È noto da tempo che nei momenti di grande discontinuità si acuisce la polarizzazione sociale e aumentano i divari.

In qualsivoglia piano di intervento straordinario per contrastare gli effetti della crisi, la comunicazione dovrebbe rivestire un ruolo primario, insieme alle risorse economiche previste e ad un set di servizi reali per le famiglie più bisognose e in difficoltà.

Le dimensioni della comunicazione in tempo di Coronavirus sono almeno due: la prima di taglio più tecnico deve trasmettere le più importanti norme di sicurezza necessarie in questo momento. La seconda dimensione della comunicazione deve essere invece finalizzata a **ricostruire il clima di fiducia delle persone e delle famiglie “collassato” dopo la diffusione del Covid-19**. In questa sede ci focalizziamo su questa seconda, importante dimensione della comunicazione in tempo di crisi.

In questo ambito, ci deve essere uno sforzo congiunto dei soggetti pubblici (centrali e periferici) con i soggetti economici privati e le loro associazioni per configurare nuove iniziative di servizio o comunque *buone pratiche* per il consumatore e per poi comunicarle alle persone. Utilizzando un sistema integrato di mezzi di comunicazione, compreso il negozio e le tecnologie di cui è dotato.

In un frangente come questo, l'approccio più efficace per rassicurare le persone è quello di *“fare e poi comunicare”* con un **sistema integrato di comunicazione (a più voci)**, chiaro, coerente e coordinato.

In tutta Europa abbiamo assistito ad un vistoso calo dell'Indice di Fiducia. È quasi una banalità sottolineare che occorre lavorare sul *sentiment* delle persone partendo da un piano di interventi economici, ma pensando anche un insieme di nuovi/vecchi servizi reali per le famiglie più bisognose e più deboli, volto a limitare l'impatto economico della pandemia.

Magari mantenendo, ovvero mettendo a sistema, anche qualche *buona pratica* applicata da alcune realtà del *Terzo Settore*, durante la fase più acuta della diffusione del virus. Si pensi, ad esempio, **a servizi logistici essenziali per gli anziani assicurando le consegne a domicilio dei beni di prima necessità** (e

non solo), ma anche supporti per le giovani coppie con bambini in età scolare, che devono tornare al lavoro con le scuole ancora chiuse ...

Come ricostruire il clima di fiducia in tempo di Covid-19

Molti osservatori e opinionisti hanno paragonato questo momento di ricostruzione dovuto alla pandemia al periodo post-bellico, in cui vi era la speranza e la voglia di ripartire seppur da condizioni di estremo disagio e povertà assoluta.

In realtà, ci troviamo di fronte a due situazioni molto, molto diverse: prima di tutto perché con la fine della II guerra mondiale vi era la certezza che il conflitto, che tanto dolore aveva arrecato alle persone, era davvero terminato. E la gente scese in piazza per festeggiare, per abbracciarsi dopo tanto isolamento precauzionale con tanta voglia di ricominciare. Allora la nostra società era certamente molto povera, ma animata da un atteggiamento estremamente positivo e da grande speranza.

Per contro, quello che stiamo vivendo adesso con l'epidemia che ci affligge è davvero molto differente. Prima di tutto, permane la paura e l'incertezza perché il virus non è stato debellato o comunque non è stato messo sotto controllo perché non c'è ancora un vaccino. E chissà quanti mesi saranno necessari per arrivare ad avere tutti una "copertura" sicura. In altre parole, il permanere del virus rende il quadro di riferimento molto diverso da quello che si poteva osservare alla fine della II guerra. E anche il piano di rilancio non sarà affatto semplice.

Non solo, ma **proprio a causa del permanere del rischio-contagio le persone non potranno scendere in piazza per fare festa** e questo è già di per sé un aspetto critico da non sottovalutare, perché riscoprire una socialità allargata e senza costi per la collettività ha sempre rappresentato un supporto per migliorare il *sentiment* delle persone, anche se la loro condizione economica era oggettivamente peggiorata rispetto al recente passato.

Le feste di piazza, i festival di varia natura, le grandi iniziative pubbliche promosse per la cittadinanza hanno sempre aiutato, nei momenti di grande difficoltà socio-economica e psicologica, a far uscire le persone timorose dal loro naturale “guscio” protettivo ovvero dalla loro casa. Purtroppo, in tempo di Covid-19 ci devono o ci vogliono invece restare.

Anche per rimuovere o, quanto meno, ridimensionare queste criticità qualche riflesso positivo potrebbe venire da un piano di comunicazione integrato (a più voci, sugli stessi temi): rassicurante, chiaro e trasparente sviluppato in maniera coordinata e sincronizzata da più soggetti, pubblici e privati.

In effetti, nella prevalente incertezza evolutiva di breve periodo, una dinamica è invece già “garantita”: **nei prossimi mesi aumenterà ancora la domanda generale di assicurazione. In questo ambito, chi è più vicino alle persone (Comuni e imprese) ha maggiori opportunità di operare con efficacia.**

Per migliorare il clima di fiducia delle persone e delle famiglie ci vorrà molto tempo, misure economiche concrete e rapide e un forte coordinamento nel mix di azioni previste. E poi tanta coerenza nei conseguenti interventi di comunicazione **per rassicurarci e farci uscire dal nostro “guscio” protettivo, per tornare a consumare/acquistare, in sicurezza e serenità.**

È banale ricordarlo ma **il distanziamento sociale e l’isolamento domestico avranno sicuramente anche un impatto sulla salute mentale** di una parte della popolazione italiana. La paura del contagio, l’incertezza sul futuro e la solitudine possono generare ansia e depressione.

Anche i *policymaker* più attenti e rigorosi sono convinti che le persone, le famiglie devono ora combattere non solo sul piano sanitario ed economico ma anche su quello psicologico, per non soccombere alle emozioni negative generate dalla diffusione della pandemia e dalle relative misure di contenimento. Naturalmente, la solitudine ha un impatto maggiore sugli anziani.

È appena il caso di sottolineare che più si protrarranno le misure di distanziamento sociale e di confinamento domestico e maggiore sarà l'impatto negativo sulla salute mentale delle persone. È plausibile ritenere che, una volta cessate le principali misure restrittive, le persone più sensibili e colpite sul piano psicologico modifichino il loro comportamento di acquisto con un ulteriore spostamento delle loro preferenze (forzose) verso la spesa a distanza (*on line*), una riduzione della frequenza di acquisto *off line* e comunque la scelta di negozi più vicini alla propria abitazione.

L'uscita dal confinamento domestico sarà, gioco forza, graduale e, prima di tornare ad affollare spensieratamente locali di aggregazione e pubblici esercizi, gli italiani vorranno essere molto sicuri in merito al grado di rischio (contenuto) al quale si stanno sottoponendo.

Di nuovo anche in questo caso sarebbe utile prevedere un piano integrato di comunicazione "*ad hoc*" per il settore Pubblici Esercizi di ampio respiro (dal Governo al singolo ristorante, passando per i Comuni e le associazioni), ma su tematiche comuni (condizioni di sicurezza ed igiene dei locali, modalità di lavorazione dei prodotti, ecc.) **con l'intento di rassicurare le persone nei confronti dell'uso dei luoghi.**

L'esplosione del digital divide
Infrastrutture diffuse e accessibili
Finanziamenti al digitale
Il digitale a misura di PMI

La pandemia ha segnato uno spartiacque anche nel percorso di digitalizzazione dell'economia e della società. La popolazione è stata divisa in due: chi possiede e sa usare il digitale e chi no. Come ha notato in una recente intervista Tim Berners-Lee – il fondatore del World Wide Web – «l'epidemia di Coronavirus dimostra quanto [...] il Web sia un'ancora di salvezza che ci consente di continuare a lavorare, educare i nostri figli e leggere informazioni vitali per mantenerci sani e salvi».

Mentre ieri il digitale era una grande opportunità, oggi è un'assoluta necessità. È pertanto particolarmente vitale, quasi critico, rimuovere le barriere che ne hanno condizionato – soprattutto in Italia – la diffusione tra le PMI, evitando di reiterare misure che hanno già dimostrato nel corso del tempo la loro inefficacia.

La sfida è dunque orientare e supportare le piccole imprese e i professionisti in un percorso di *Digital Transformation* che sia non solo coerente con il mutato contesto di mercato e con la relativa e necessaria *Business Transformation*, ma che sia in grado di sviluppare una cultura digitale anche negli imprenditori e nei professionisti e non solo nel personale operativo. Ciò richiede anche un rapido contenimento del *digital divide* dei territori più disagiati, obiettivo che dipende dalla diffusione capillare e disponibilità non solo della connettività ma anche delle soluzioni *cloud*, dei dati pubblici (i cosiddetti “*big data*”) e delle reti di assistenza tecnica.

Sono pertanto prioritarie tre linee di intervento.

1. Infrastrutture diffuse e accessibili (reti, *cloud*, sensori e dati).
2. Finanziamenti mirati e agevolati al digitale.
3. Supporto di prossimità e “a misura di PMI”.

Innanzitutto, vanno maggiormente diffuse le infrastrutture nei luoghi dove oggi non sono accessibili. Non si tratta di portare necessariamente la banda ultra-larga o il 5G (ci sarà sempre una nuova tecnologia che renderà obsolete quelle appena adottate) ma di rendere accessibile una “buona” connettività, sufficiente cioè sia per la maggior parte delle esigenze di business, sia per ridurre l’isolamento della popolazione oggi lontana da Internet. Va inoltre privilegiata la connettività indoor (nelle aziende, negli studi professionali, negli appartamenti) rispetto a quella *outdoor* – ideale per la mobilità e il turismo. Ciò naturalmente indica alcune tecnologie (ad es. *Fixed Wireless Access*) rispetto a quelle più tradizionali (*Mobile Access*).

In secondo luogo, vanno resi disponibili finanziamenti mirati e agevolati per il digitale – nelle sue varie declinazioni – non solo acquisto di beni e servizi, ma anche *checkup* strategico, formazione e *mentorship*. Non si tratta solo di riorientare il finanziamento agevolato pubblico (bandi o *voucher*) ma di costruire pacchetti di offerta standard integrati con strumenti finanziari ordinari, anche rigenerando offerta e ruolo dei consorzi fidi.

Infine, costruire un supporto di prossimità alla trasformazione digitale delle PMI che garantisca non solo un affiancamento “quando-serve” nelle fasi iniziali dell’adozione delle soluzioni digitali, ma che parli lo stesso linguaggio dell’utente (conoscendone le specificità culturali e di business) e che lo aiuti – con gradualità – non solo ad adottare gli strumenti ma a progressivamente cambiare sia mentalità che *modus operandi*. Potremmo dire un tecnico dalla parte dell’utente e non del fornitore. Il tema, oggi, non è centrale solo per le PMI ma anche per altre categorie. Pensiamo ad esempio agli anziani – ancora più soli a causa dell’isolamento sociale forzato – che trarrebbero grandi benefici dal digitale ma non sono in grado di gestirlo in modo autonomo; oppure i dipendenti delle aziende medio-grandi che si sono trovati forzatamente e per un periodo lungo in *smart work* senza che nessuno li abbia formati e supportati a gestire questa nuova modalità di lavoro.

Ciò apre al tema delle nuove professioni legate alla *Digital Transformation* delle PMI la cui formazione e diffusione andrebbe incentivata.

Per assicurare il massimo impatto, queste misure dovranno infine affiancarsi a una progressiva evoluzione dello stesso sistema associativo, per fare in modo che sia più vicino ed efficace nel supportare la *Digital Transformation* dei propri associati.

SICUREZZA E SALUTE

Misure epidemiologiche, di controllo, di contrasto

Gli strumenti di responsabilità ed esonero del datore di lavoro

Protocolli interattivi

I criteri ispiratori sono: linee guida generali da declinare per imprese di diverse dimensioni e complessità, flessibili nel tempo in modo da affrontare momenti di diversa intensità epidemiologica, rispetto delle disposizioni degli enti (governo centrale, regioni, comuni).

I temi considerati saranno:

1) Misure epidemiologiche

- Distanziamento sociale
- Uso dispositivi di protezione individuale (mascherine, guanti, dove serve abiti)
- Igiene delle mani
- Igiene ambientale

2) Misure di controllo

- Sierologia per anticorpi (nessun valore di “patente”)
- Controllo accessi sulla base della sintomatologia (temperatura corporea, autocertificazione su sintomi)
- Controlli al termine di eventuali periodi di quarantene e/o isolamento
- Eventuali tamponi per ricerca Coronavirus (disponibile laddove serve)

3) Misure di contrasto (ovviamente differenze sulla base delle dimensioni)

- Gestione clienti (misure, percorsi, spostamenti)
- Gestione dei fornitori (misure, percorsi, spostamenti)
- Gestione delle notifiche e dei rapporti con le autorità sanitarie
- Gestione dei casi sospetti o accertati (quarantena, isolamento domiciliare o in ambiente protetto)
- Gestione, modalità e responsabilità delle bonifiche ambientali
- Gestione delle informazioni sull'eventuale malato (visite\esami in base a elementi clinici di gravità)

Elementi da considerare sono:

- › disponibilità DPI, tamponi, sierologia supporto clinico;
- › dimensioni e numero di dipendenti dell'azienda;
- › solo lavoratori o anche familiari;
- › ambienti interni, esterni, spostamenti.

RESPONSABILITÀ

La riapertura delle imprese dipende dal “**come**” verranno introdotte le misure di mitigazione del rischio contagio Covid-19 (di seguito “C19”) e dal contenimento dei “**costi**” per l’introduzione di misure anti-C19.

Analisi

1. Il **protocollo sulla sicurezza del lavoro in tempo di C19 del 14.3.2020, aggiornato il 24.4.2020**, è stato sottoscritto da Confindustria, Confapi, Rete imprese per l’Italia, CGIL, CSIL e UIL. Tale protocollo viene richiamato dal **DCPM 26 aprile 2020**. Nel protocollo 14.3.2020 viene prescritto l’utilizzo dei dispositivi di protezione individuale per l’esecuzione della prestazione di lavoro. Il principio di prevenzione viene declinato mediante l’introduzione di obblighi informativi gravanti sul datore di lavoro, modalità di ingresso e di spostamento in azienda di dipendenti e fornitori, misure di sanificazione e protezione, e con un richiamo al lavoro agile. Sono state introdotte regole sugli accertamenti sanitari e sulla fornitura dei dispositivi di protezione individuale. Il **protocollo** rinvia **piani aziendali** che dovrebbero declinare in modo specifico regole di mitigazione del rischio, con tutti gli effetti conseguenti che ne derivano. Il che determina un **collegamento** tra condotta del datore di lavoro, nell’introduzione delle misure anti-C19, e eventuale diffusione della pandemia negli ambienti di lavoro.
2. Ci sono stati anche protocolli settoriali. Tra questi il **protocollo** sottoscritto con FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL e UILTUCS di aprile 2020 ha stabilito, per i settori del terziario/turismo, principi analoghi, rinviando ai piani aziendali la specificazione di regole da adattare a ogni singola situazione aziendale. Sono state altresì specificate una serie di misure di contenimento del rischio di contagio tra cliente e lavoratori del settore (distanziamento, cartellonistica, guanti mono-uso, appuntamenti, sistema di prenotazione on line o telefonica, divieti vari, ecc.).

3. Nelle PMI restano, tuttavia, aperti alcuni **problemi applicativi** di tali protocolli. Tra questi, i più importanti sono: (i) i **costi di adeguamento** alle misure anti-C19 (le PMI del settore sono già in crisi, dopo settimane di chiusura forzata, e non hanno le risorse economiche e organizzative per introdurre a livello aziendale piani di sicurezza adeguati); (ii) tali **piani di adeguamento** sono spesso frutto di suggerimenti di consulenti che tendono a utilizzare modelli generalizzati o standardizzati, cioè non direttamente collegati a quell'attività imprenditoriale, con la conseguenza che potrebbero risultare del tutto inefficaci; (iii) la **formazione** specifica del personale sulle misure anti-C19 spesso ricade sul datore di lavoro, aggiungendo costi a quelli già sostenuti normalmente; (iv) la **flessibilità interna all'azienda** (polivalenza/polifunzionalità dei lavoratori, lavoro agile, turnazioni, ferie imposte, se necessario, ricorso al lavoro straordinario; assunzioni per brevi periodo, ecc.) che un buon piano di adeguamento anti-C19 imporrebbe non è al momento in alcuno modo incentivata dalla norma di legge.

Proposte

4. Tali problemi si possono superare con una regolamentazione che disponga una serie di misure, tra cui:
 - a. una norma che definisca la nozione di “**protocollo interattivo**”, con definizione degli standard da seguire, dei procedimenti da far certificare periodicamente, con sistemi di stop-and-go automatici e auto-definiti dall'impresa in relazione al rischio di diffusione probabile;
 - b. una norma **sull'esonero** dalla responsabilità a favore del datore di lavoro e di chi vigila sull'applicazione dei piani aziendali (tra cui il responsabile sicurezza RLS/T);
 - c. un sistema che regoli in modo flessibile **le deroghe alla chiusura generalizzata**, anche in accordo con le organizzazioni datoriali più rappresentative, con riferimento a settori (meccanica, chimica, alimentare, terziario, turismo, pubblici esercizi, ecc.), a dimensioni dei luoghi di lavoro, a territori meno colpiti da C19;

- d. una **norma che autorizzi il datore di lavoro** a svolgere periodicamente e preventivamente **ogni controllo anti-C19** sulla persona del lavoratore, a cui collegare forme di **incentivazione fiscale** per l'utilizzo della strumentazione che permette di svolgere tali controlli (exp. contratti di assistenza per esami sierologici o simili; macchinari; ecc.);
- e. una norma di **incentivazione fiscale** sull'acquisto di ogni strumento tecnologico utile per implementare misure anti-C19 (strumenti per la misurazione della temperatura corporea, per controllare le distanze tra lavoratori, per controllare/svolgere la sanificazione degli ambienti, ecc. – sul modello del credito di imposta art. 30 dl 23/2020);
- f. una norma che introduca **una misura generalizzata di detassazione temporanea** per ogni forma di flessibilità interna adottata in ragione del piano di adeguamento e per tutta la formazione erogata ai lavoratori/ svolta dal datore di lavoro in materia di sicurezza anti-C19, tra cui il lavoro agile (l. 81/2017) e le relative modalità tecnologiche (piattaforma, *document management*, controllo sull'attività, ecc.).

una sintesi per LINEE GUIDA

Riteniamo – dunque – essenziale che le misure richieste alle imprese in merito alla prevenzione sul lavoro del rischio di contagio da Coronavirus nella c.d. **FASE2** siano fondate su un ampio principio di **sostenibilità** – economica, organizzativa, funzionale e sociale –, con particolare riferimento alle realtà micro, piccole e medie.

Per garantire tale sostenibilità, nell'orizzonte di un'attuazione temporale tempestiva, sarà dunque necessario assicurare chiare finalità di base dell'azione di prevenzione del rischio, promuovere la necessaria flessibilità atta a garantire il risultato e non la procedura, quindi far riferimento ad una logica di **responsabilità da parte delle imprese**, alle quali si chiede di garantire – in concreto e senza formalismi burocratici – l'adozione e la concreta attuazione al lavoro di procedure anti-contagio efficaci.

Pertanto, **si propone che il datore di lavoro, primo soggetto obbligato in materia prevenzionistica, dichiari – prima della riapertura e sotto la sua responsabilità – che le procedure di sicurezza previste dal protocollo da noi sottoscritto con le altre organizzazioni sociali il 24 aprile 2020 e dall'accordo del 26 marzo 2020 tra Confcommercio e Filcams, Fisascat, Uiltucs, che aveva declinato, per il retail e la distribuzione, il precedente Protocollo tra le Parti sociali del 14 marzo, siano state adottate ed efficacemente attuate integrando la valutazione dei rischi già effettuata**, senza necessità di aggiornare il relativo documento (salvo che l'azienda non abbia un rischio biologico di tipo professionale, ad esempio in quanto operante in settore sanitario).

Rimane ferma la facoltà per ciascun datore di lavoro di integrare le misure di sicurezza e prevenzione indicate dai suddetti protocolli con altre misure equivalenti o più incisive in relazione alla specificità della propria organizzazione.

Di seguito si indicano gli elementi di base caratterizzanti il protocollo sottoscritto dalle parti sociali il 24 aprile 2020 e l'accordo del 26 marzo 2020 tra Confcommercio e Filcams, Fisascat, Uiltucs:

1. Studio e adozione di **misure organizzative** (es.: *smart working*, turni di lavoro) per ridurre al minimo le presenze al lavoro e regolare l'utilizzo degli spazi di lavoro in modo che si garantisca il distanziamento sociale dei lavoratori tra loro e rispetto ai terzi. Fornitura delle mascherine chirurgiche o dispositivi di protezione individuale prevista unicamente qualora non sia possibile garantire il distanziamento sociale (1 metro); istruzioni al personale su come indossare, togliere e smaltire le mascherine, previsione di procedure sulle modalità di accesso dei fornitori e/o di aziende terze (imprese di pulizia. ecc.).
2. Previsione **di procedure** che permettano **l'acquisizione di informazioni** da parte dei lavoratori e dei terzi in merito alla esposizione al Covid-19 (es. contatto con persone operanti in settori "a rischio" nei 14 giorni precedenti). Valgono anche in questo caso le autodichiarazioni. (è, inoltre, superabile il problema privacy);
3. Presenza al lavoro di **adeguati sistemi per il lavaggio e disinfezioni** delle mani fornendo a tutti coloro che ne fruiscono le relative istruzioni e provvedendo a garantire una adeguata pulizia degli ambienti di lavoro, almeno giornaliera, se del caso effettuata – anche solo in parte – dagli stessi lavoratori, attraverso l'utilizzo di sostanze idonee (indicando quali esse siano e fornendo le relative informazioni).
L'eventuale sanificazione (anche attraverso società certificate) degli ambienti di lavoro deve avvenire **solo** in circostanze individuate puntualmente, quali il sospetto (o, a maggior ragione, la certezza) della positività di un lavoratore. Si ribadisce che la pulizia giornaliera può essere svolta dai lavoratori o dagli addetti "ordinari" deputati a tale funzione.
4. Individuazione della **procedura** da seguire (coerente con le indicazioni al riguardo fornite dalle disposizioni di igiene pubblica) **in caso di sintomi**

da Coronavirus che il lavoratore (o il terzo comunque presente nel luogo di lavoro) abbia manifestato in azienda, prevedendo l'isolamento del soggetto e l'intervento delle strutture pubbliche deputate.

5. **Esposizione in azienda dell'assieme delle misure igienico-sanitarie** e comportamentali, quali individuate ai punti che precedono, in modo che siano conosciute da lavoratori e terzi che accedano ai luoghi di lavoro.

Si propone alle istituzioni di predisporre un atto normativo avente forza di legge con il quale si preveda:

- › che **l'eventuale infezione di un lavoratore, con relativa copertura da parte dell'Inail, non comporti responsabilità per il datore di lavoro** che dimostri di avere adottato ed attuato le misure di prevenzione dal contagio, e non sia quindi considerata neanche ai fini dell'oscillazione del premio né del tasso infortunistico dell'impresa e della gestione di appartenenza della stessa.
- › che questa stesa procedura applicata ai lavoratori **venga adottata anche per i terzi che accedono ai luoghi di lavoro** (es. consumatori, fornitori, ecc.).

Sarà infine necessario fornire indicazioni certe e le relative strumentazioni – a livello nazionale – ai **medici di base** per consentire loro di certificare il rientro al lavoro in totale sicurezza dei lavoratori che in questo periodo siano stati assenti per malattia.

È stato un periodo terribile – in particolare in alcune aree – per i troppi decessi, per l'affollamento degli ospedali e delle terapie intensive, per il dolore e i sacrifici che tutto ciò ha creato. C'è tanto desiderio di normalità e di ritorno ad una vita semplice, come quella che avevamo in passato. Questo è vero per tutti, per i clienti, per il personale, per gli imprenditori. Bisogna sfruttare questo desiderio per cavalcare l'onda e creare quell'essenziale clima di fiducia, che può aiutarci a risalire rapidamente la china. Il sistema delle PMI italiane ha già dimostrato in passato di potercela fare, anche se una crisi così seria molti di noi non l'hanno mai vissuta in precedenza. Ma la flessibilità del nostro sistema imprenditoriale e la capacità di recuperare delle nostre persone e delle nostre aziende sono una risorsa che tutto il mondo ci invidia. È una meta-competenza che ci farà ripartire, per questo crediamo sia fondamentale puntare anche sulle persone che costituiscono l'organizzazione dell'impresa, proprio per far leva su questo fattore che è nel nostro DNA individuale e aziendale e che va tutelato e rinforzato nel futuro insieme a tutto l'incredibile patrimonio di conoscenze e abilità detenuto dalle nostre imprese.

Hanno contribuito

Società: Mauro Magatti (Università Cattolica)

Politica: Stefano Sacchi (Politecnico di Torino)

Economia: Sandro Castaldo (Università L. Bocconi)

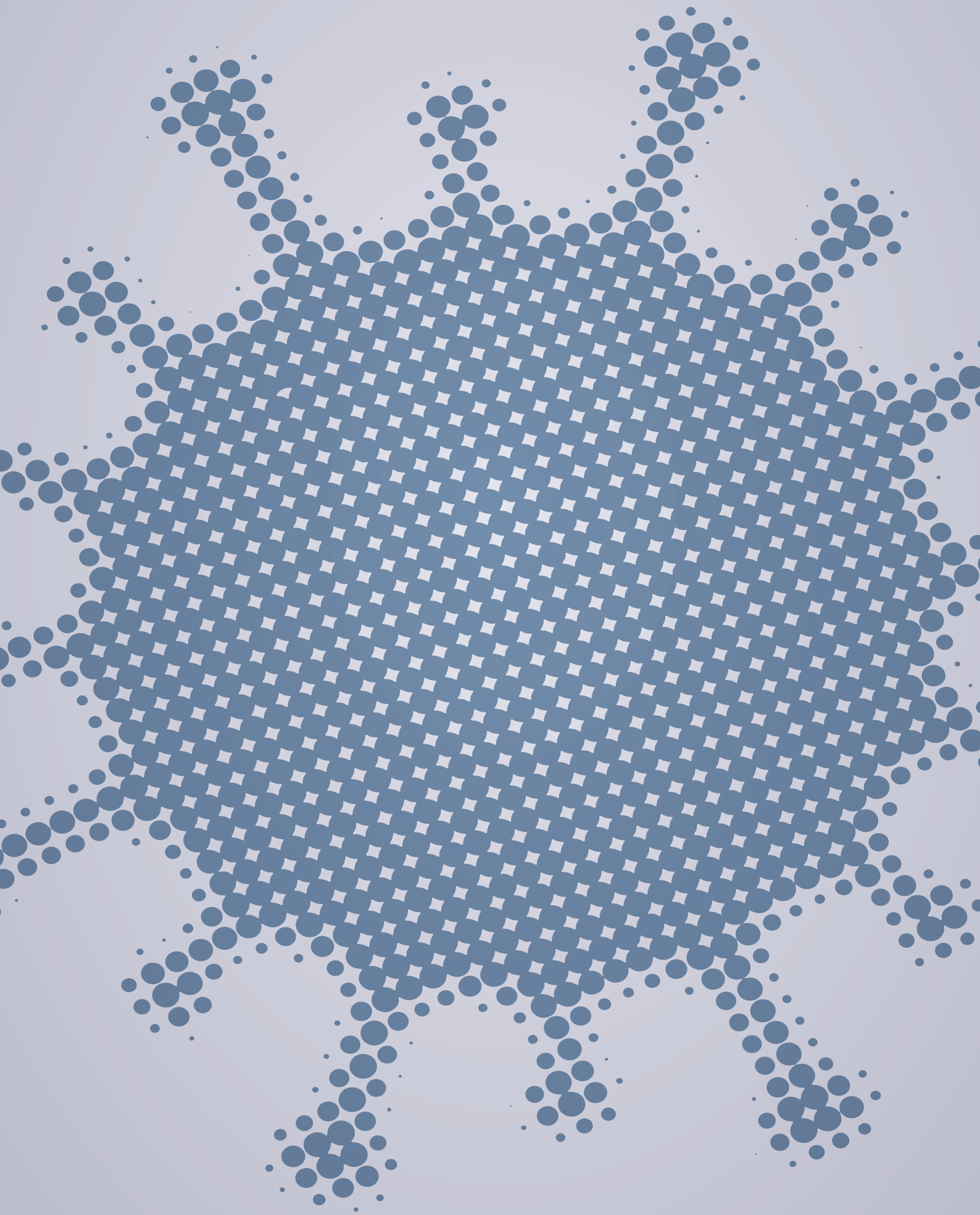
Mercato: Roberto Ravazzoni (Università di Modena e Reggio Emilia)

Digitale: Andrea Granelli (presidente Kanso)

Sicurezza e salute: Massimo Clementi (San Raffaele)

Responsabilità e proposte: Michele Faioli (Università Cattolica)

Linee guida: Avv. Lorenzo Fantini





CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

www.confcommercio.it

Seguici sui nostri social      @confcommercio

#CONFCOMMERCIOÈ