

FIDUCIA
RIORGANIZZAZIONE
INNOVAZIONE
TERRITORIO

Per una nuova
normalità

Fiducia, riorganizzazione, innovazione per costruire, mattone dopo mattone, azione dopo azione, la nuova normalità. Uno sforzo sul quale far convergere imprese, comunità locali, enti pubblici, filiere e cittadini. Un impegno da **estendere alla proiezione futura**, per delineare un percorso progressivo, a step, attraverso il quale **maturare un nuovo contesto socio-economico e culturale**.

Confartigianato Lomellina ha scelto di articolare attorno a queste proposte **un documento della nuova normalità. Un testo concreto**, non solo un elenco di buoni propositi ma una visione di società migliore, più organizzata, sinergica nelle relazioni e performante nel recepimento dei processi di innovazione.

Fiducia

Fiducia intesa come **continuità, rispetto delle norme a tutela della sicurezza nel contrasto alla pandemia, garanzia di regolarità dei pagamenti, scelta dei fornitori in un perimetro ben definito. Fiducia come mantenimento del benessere delle comunità**.

Un percorso a doppio senso in grado di generare nuovi e più forti legami tra l'impresa e i suoi stakeholder: il territorio, i fornitori, lo Stato, i lavoratori, i clienti, la cittadinanza.

Dare fiducia e ricevere fiducia per **consolidare o accrescere il potenziale del binomio tra imprese (economia) e territorio che ha acquisito il ruolo di garante della tutela sociale nel momento della massima emergenza sanitaria**.

Costruire il percorso di acquisizione e attribuzione della fiducia prevede la messa in atto di una serie di azioni finalizzate a rendere stabile, autorevole, responsabile e puntuale l'impresa e, di contro, a rendere altrettanto efficaci i suoi interlocutori.

Il percorso di acquisizione della fiducia da parte delle imprese non potrà che passare, nel breve e medio termine, anche **dal miglioramento delle performance di tutela dell'ambiente**: il benessere sociale e la sopravvivenza stessa del sistema economico si ritengono, di fatti, subordinati ad un migliore rapporto di tutela dell'ambiente e di tutto ciò che potrà rendere meno impattanti le conseguenze delle produzioni.

Un sostegno di tipo economico, anche indiretto, all'adeguamento delle produzioni ai nuovi criteri di compatibilità ambientale sono da considerare imprescindibili nel percorso di accrescimento del valore aziendale così come una normazione in grado di introdurre prescrizioni alle quali le aziende possano adattarsi trovando al proprio interno, modalità e soluzioni adeguate alle proprie caratteristiche intrinseche.

Al rispetto ambientale, inoltre, sempre di più è da correlare quello valoriale, ovvero la capacità dell'impresa di essere un punto di riferimento al quale riferirsi nell'azione quotidiana. Un esempio di rispetto dei diritti nell'accezione più ampia del termine (sociali, di genere, di razza, di cultura, di religione). L'impresa in grado di dimostrare attenzione e rispetto nei confronti dei pilastri della convivenza pubblica e civile può

acquisire un ruolo di guida non solo all'interno della propria comunità economica ma anche in quella sociale, guadagnando fiducia e disponibilità all'accoglienza nel territorio.

Un tale sforzo dovrà essere certificato con elenchi consultabili dai cittadini interessati tanto ai prodotti quanto alle modalità con le quali le aziende operano per immetterli sui mercati.

Una azienda in grado di trasmettere fiducia, o impegnata affinché ciò avvenga, non può prescindere dal riceverla. Pena la messa in atto di sforzi ai quali non riescano a corrispondere risultati di pari efficacia e impatto.

Non sono più accettabili enti pubblici che, per ovviare a propri deficit operativi, rovescino sulle aziende compiti non propri di un operatore economico. Un esempio è il welfare aziendale, al quale attribuire un ruolo crescente ma sinergico allo Stato Sociale, irrinunciabile come ha dimostrato dal punto di vista del sistema sanitario e di tutela sociale, la pandemia generata dal Coronavirus.

In ultimo dovrà essere corale lo sforzo di attribuzione di fiducia da parte delle comunità: ad aziende in grado di generare specifiche garanzie per livello di sicurezza, rispetto dei valori condivisi, capacità di integrazione con i territori, tutela dei fornitori e della loro stabilità economico-finanziaria, diffusione di un welfare aziendale proattivo, **andrà restituita disponibilità all'accoglienza**. In questa direzione vanno annoverate legislazioni semplificate, forme di tassazione adeguata, azzeramento della burocrazia, piani di governo del territorio accessibili e adattabili ad ampliamenti-potenziamenti delle strutture produttive, azioni giudiziarie rapide, rispetto della convivenza civile.

Un vero e proprio **welfare di comunità** da rafforzare rispetto all'offerta attuale. **In assenza di servizi in grado di puntellare gli sforzi proattivi dell'azienda, il rischio è, infatti, che debba essere l'impresa a svolgere il doppio ruolo di realtà privata e di ente erogatore di servizi integrativi** rispetto a quelli pubblici.

Di contro, è il sistema sociale a dover mettere al servizio delle realtà private servizi in grado di favorire la riorganizzazione del lavoro e la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Un esempio per noi assolutamente rilevante

Riorganizzazione

Imprese e sistema economico devono essere messi nella condizione di **sperimentare, e dunque acquisire stabilmente, una nuova "normalità"**.

I nuovi modelli organizzativi devono rispondere al duplice obiettivo della maggiore produttività offrendo, al contempo, una garanzia di continuità. Si rende, inoltre, non più

rinviabile l'acquisizione di nuove skills, sulle quali costruire nuove abilità da spendere in contesti nazionali e globali.

L'andamento del mercato, la capacità di delineare gli scenari evolutivi entro i quali si muoverà il sistema economico, l'emergere di nuovi bisogni ai quali fare fronte sono la premessa per la riqualificazione di intere filiere.

In questo senso vanno sostenute **forti accelerazioni produttive** (prevedibili da metà/fine anno) **rinviano la tassazione al 2021 (o frazionandola nel prossimo quinquennio) o aumentando i crediti di imposta per gli investimenti in sicurezza e innovazione.** E, ancora, **tagliando l'elevatissimo costo del lavoro.**

La continuità del sistema Italia non può prescindere dalla necessità di implementare – parallelamente a quelli dei fornitori – anche i pagamenti dalle Pubbliche Amministrazioni nel rispetto dei termini stabiliti per legge, onde assicurare un innesto di liquidità alle imprese non legato esclusivamente al credito bancario.

Segue il capitolo semplificazione, che deve diventare un faro della nuova organizzazione del lavoro, della cosa pubblica e della normazione.

Anziché gravare le piccole e medie imprese del peso di adempimenti, in caso di emanazione di linee guida su specifiche materie, le aziende devono essere messe nelle condizioni di potersi muovere in autonomia nella relativa adozione, mettendo in atto le soluzioni ritenute più efficaci, senza costrizioni procedurali o processi di certificazione stringenti.

Nelle fasi di transizione, il cambiamento è da considerarsi un tratto distintivo e un passaggio obbligato in proposito diventa **l'aggiornamento delle competenze.**

La tenuta del Paese dipende dalla crescita e dallo sviluppo del suo capitale umano.

Non esistono e non sono credibili o giustificabili soluzioni alternative alla riqualificazione delle risorse. Tale formazione (riqualificazione e formazione ex novo) è da pensare con le modalità del piano nazionale Impresa 4.0.

Contestualmente alla riqualificazione professionale dei collaboratori, sono da incentivare le assunzioni di giovani a supporto dell'introduzione di nuove abilità e conoscenze in azienda. Si prevede, infatti, una accelerazione dei processi di digitalizzazione e **va compensato con urgenza il digital divide** del sistema produttivo nazionale nel confronto con i principali Paesi competitor.

In una fase storica ad altissimo rischio di contrazione della produttività e di innalzamento del disagio sociale, è inoltre da rivalutare il ruolo della piccola e media impresa, nell'ambito

della quale il lavoro è anche un'esperienza umana. E dove, grazie alla dimensione familiare è possibile contenere il malessere legato alle difficoltà economiche (anche in modo indiretto).

Per sostenere le Pmi e mantenerle un presidio sociale e territoriale sono da rafforzare le modalità di applicazione del welfare aziendale, sono da pensare iniziative che ne favoriscano la visibilità anche digitale e si ritiene fondamentale l'applicazione di incentivi fiscali che compensino gli sforzi di riconversione.

Molte aziende - per l'età media avanzata dei titolari e la carenza di capitalizzazione – potrebbero non riuscire a rispondere alle nuove istanze del mercato ma il Paese non può permettersi che ciò accada, specie in modo massivo, per ragioni occupazionali, per non interrompere le catene della fornitura e per non costringere le industrie strutturate a delegare completamente all'estero il flusso dei rifornimenti e della produzione. *Nell'ottica di offrire una sponda produttiva e di servizio alle Pmi, l'intervento dello Stato deve muoversi su un duplice binario: il supporto indiretto e l'azione diretta.*

Per supporto indiretto si intendono gli investimenti in infrastrutture fisiche e digitali, funzionali ad accelerare la competitività negli spostamenti ma anche nelle connessioni e a portare anche le Pmi nel cuore del nuovo mondo interconnesso. Le medesime infrastrutture offrono una sponda all'azione diretta attraverso appalti semplificati e a chilometro zero.

Nella doppia veste del supporto indiretto e dell'azione diretta sono da catalogare le politiche per la sostenibilità ambientale (Green New Deal), che oltre a offrire un valore etico aggiuntivo al sistema Paese e alle aziende, aprono nuovi scenari produttivi e di servizio entro i quali coinvolgere le competenze innovative acquisite dalle Pmi.

Innovazione

Per il sistema economico nazionale occorre **immaginare anche un progressivo sviluppo post Covid**, con processi di ricerca e innovazione tecnologica e della produzione.

Contestualmente si deve **aggreddire la diffusione della disoccupazione e l'accentuarsi delle diseguglianze**, che colpirà perlopiù il ceto medio, le partite iva e i titolari di piccole e medie imprese.

Ci si aspetta in questa fase una rapidità legislativa tale da riuscire ad assecondare la prevedibile corsa delle imprese per agganciare nuove produzioni, nuove modalità produttive e nuovi mercati.

Sono inoltre decisivi il potenziamento della banda larga e il processo di connessione in atto nell'intero Paese *per rispondere al bisogno di clienti e fornitori di contenere, tra le altre cose, i tempi degli spostamenti. Avremo una*

economia sempre più “time cutting” e bisognerà prevedere il ciclico ritorno a condizioni di emergenza causate dalla diffusione di nuove, violente, forme virali.

Altra chiave di volta è la valorizzazione di specificità e identità territoriali: si chiedono perciò contributi a fondo perduto, concreti e continuativi, per l’avvio di nuove attività e voucher per i servizi di accompagnamento a cura di esperti *in grado di indicare ai neo imprenditori i settori dove più alta è la richiesta su scala nazionale.*

Grande attenzione è da riporre sugli **impatti del Coronavirus sull’area milanese:** quella che fino all’esplosione del Coronavirus era una forza – la commistione tra culture, competenze, persone e professionalità diverse – oggi è la grande debolezza del capoluogo di Regione. **Ci sarà un decentramento di funzioni? È pensabile una dislocazione dei centri produttivi?**

Le zone più prossime all’area metropolitana di Milano si candidano in questo solco a essere luoghi nei quali spostare il fulcro dell’economia all’esterno del groviglio urbano: imprese e amministrazioni locali dovranno farsi trovare pronte nel caso queste circostanze dovessero concretizzarsi.

A seguire, per quanto riguarda l’ambiente, **si richiedono politiche pubbliche chiare (non modulate sul solo bisogno della grande industria) e di lunga durata** (stabilità normativa) affinché gli sforzi nella direzione della svolta-2030 diventino sostenibili e prodromiche a una più accettabile ricostruzione. Saranno questi i criteri attraverso i quali **valuteremo la qualità della spesa pubblica che, auspicabilmente, dovrà colmare i gap manifestatisi in fase di emergenza Coronavirus nei comparti della salute, della prevenzione e dell’istruzione.**

Per quanto concerne l’innovazione, sono da immaginare interventi di sostegno a startup innovative, a percorsi di riconversione e alle imprese ad alta crescita che, basate sulla tecnologia, offrono un contributo significativo alla creazione di posti di lavoro. A corredo, i processi di semplificazione andranno attuati alla diffusione dei percorsi di ricerca più virtuosi, finalizzati al raggiungimento di un grado di innovazione elevato in tutti gli asset strategici della produzione Made in Italy.

Territorio

Già prima del trauma economico provocato dal lockdown, dalla Lomellina in particolare e dalla provincia di Pavia in generale si erano venute a creare condizioni che avevano contribuito a collocare il territorio nelle ultime posizioni su scala regionale per benessere economico.

La cronica assenza di infrastrutture - su tutte la superstrada Vigevano-Malpensa e il raddoppio della Milano Mortara su ferro - riduce il tasso di competitività di un tessuto imprenditoriale sul quale hanno pesato le crisi del 2008 e del 2013, la contrazione delle commesse e la paradossale "lontananza" con la vicina Milano.

*Colmare il gap, avvicinare Milano alla Lomellina e alle sue imprese, rendere più accessibile Malpensa e la sua finestra sul mondo, implementare gli sforzi per ridurre i tempi di percorrenza anche su ferro (si badi all'impatto ambientale del fare impresa!) sono richieste più urgenti oggi che il Coronavirus ha messo in rilievo tutte le difficoltà legate alla logistica e ai trasporti. **Non possiamo permetterci di accettare una carenza strutturale datata e antistorica.***

Negli anni la Lomellina ha dimostrato di essere la testa d'ariete della produzione manifatturiera della provincia di Pavia, con radicata vocazione nel settore calzaturiero. Stiamo parlando di una filiera produttiva incrinata dalla tripla crisi economica degli ultimi dodici anni sulla quale andare ad agire immediatamente per il ripristino della catena e per la conservazione dell'intera catena del valore.

Laddove il periodo storico lo richiede, bisognerà agire dalla radice alla punta per ridare vigore al comparto, iniziando dal rafforzamento delle competenze (upskilling e reskilling) attraverso un finanziamento adeguato della formazione, sia dei dipendenti che dei datori di lavoro. Le stesse strutture scolastiche locali dovranno interagire sempre più intimamente con il tessuto produttivo per rispondere ad esigenze specifiche, evitando dispersioni formative poco performanti e poco funzionali sia agli studenti che alle aziende. Infine, andrà sostenuto lo sforzo aziendale di riconversione o ampliamento della produzione qualora sia indirizzato al completamento della filiera.

Al contempo si consiglia di agire per ampliare e diversificare la vocazione produttiva e il tratto distintivo dell'economia territoriale, al fine di ampliare le chance di business e di ridurre il gap competitivo espresso dalle congiunture.

L'emergenza Covid ha messo in evidenza, come già detto in questo documento, come la prossimità (dei cervelli, delle strutture, delle opportunità) sia passata dall'essere una forza al diventare una parziale debolezza di **Milano, che in futuro potrebbe "spalmare" parte della propria offerta su un più ampio territorio limitrofo**, generando inedite opportunità.

■ *Si consiglia di avviare sin d'ora un canale di collegamento con gli stakeholder milanesi, siano essi del mondo delle istituzioni, dell'economia e del sociale, per interpretare in tempo utile eventuali trend riorganizzativi e manifestare la disponibilità a diventare parte attiva di questi processi.*

Capitolo servizi pubblici locali. Confartigianato Lomellina ritiene che l'accorpamento, al fine di renderli più efficaci e, al contempo, meno onerosi, non sia più rinviabile. Sistema fognario, gas, rifiuti, gestione della rete idrica e dei trasporti non devono essere ritenuti feudi "microterritoriali" ma devono, a nostro giudizio, **affrontare un processo di riorganizzazione e accorpamento in grado di renderli performanti e funzionali** a di trasformare di riflesso i nostri comuni in luoghi attrattivi ed economicamente competitivi per chi desidera fare impresa.

*Economie di scala ed efficientamento sono percorsi che caldeggiamo da tempo e sui quali siamo pronti ad avviare un dialogo con le amministrazioni locali, affinché comprendano **quanto il costo dei servizi possa incidere, spesso molto negativamente, sulla competitività dell'impresa nel confronto con i competitor.** Non basta, a nostro giudizio, sforbicare i consigli di amministrazione. **Dobbiamo sforbicare le sovrastrutture burocratiche inutili e rendere trasparenti i bilanci.***

www.confartigianatolomellina.it