

# ECONOMIA ITALIANA

Fondata da Mario Arcelli

## L'Italia dopo il Covid: le sfide da vincere

2021 / 1

 **LUISS**

CASMEF Centro Arcelli  
per gli Studi Monetari e Finanziari

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

**CESPEM**

Centro Studi di Politica economica  
e monetaria "Mario Arcelli"

# Economia Italiana

Fondata da Mario Arcelli

## COMITATO SCIENTIFICO

*(Editorial board)*

### CO-EDITORS

GIUSEPPE DE ARCANGELIS - Sapienza, Università di Roma

ALBERTO PETRUCCI - LUISS Guido Carli

PAOLA PROFETA - Università Bocconi

### MEMBRI DEL COMITATO *(Associate Editors)*

CARLOTTA BERTI CERONI

Università di Bologna

LORENZO CODOGNO

London School of Economics and Political Science

GIUSEPPE DI TARANTO,

LUISS Guido Carli

STEFANO FANTACONE

Centro Europa Ricerche

EMMA GALLI

Sapienza, Università di Roma

PAOLO GIORDANI

LUISS Guido Carli

GIORGIA GIOVANNETTI

Università di Firenze

ENRICO GIOVANNINI

Università di Roma "Tor Vergata"

ANDREA MONTANINO

Cassa Depositi e Prestiti

SALVATORE NISTICÒ

Sapienza, Università di Roma

FRANCESCO NUCCI

Sapienza, Università di Roma

ANTONIO ORTOLANI

AIDC

ALESSANDRO PANDIMIGLIO

Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio" Chieti - Pescara

BENIAMINO QUINTIERI

Università di Roma "Tor Vergata"

PIETRO REICHLIN

LUISS Guido Carli

FABIANO SCHIVARDI

LUISS Guido Carli

MARCO SPALLONE

Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio" Chieti - Pescara

FRANCESCO TIMPANO

Università Cattolica del Sacro Cuore

MARIO TIRELLI

Università Roma Tre

GIOVANNA VALLANTI

LUISS Guido Carli

DIRETTORE RESPONSABILE: GIOVANNI PARRILLO

---

## ADVISORY BOARD

### PRESIDENTE

PAOLO GUERRIERI - SAPIENZA, UNIVERSITÀ DI ROMA

### CONSIGLIO

FEDERICO ARCELLI, Center for International Governance Innovation

RICCARDO BARBIERI, Tesoro

CARLO COTTARELLI, Università Cattolica del Sacro Cuore

SERGIO DE NARDIS, Sep-LUISS

GIORGIO DI GIORGIO, Editrice Minerva Bancaria

ANDREA FERRARI, AIDC

EUGENIO GAIOTTI, Banca d'Italia

MARCO VALERIO MORELLI, Mercer

ROBERTA PALAZZETTI, British American Tobacco Italia

VLADIMIRO GIACCHÈ, Banca del Fucino

MAURO MICILLO, Intesa Sanpaolo

STEFANO MICOSI, Assonime

ROBERTO MONDUCCI, ISTAT

LUCA PETRONI, DELOITTE

CLAUDIO TORCELLAN, Oliver Wyman

ALBERTO TOSTI, Sara Assicurazioni

# Economia italiana

Fondata da Mario Arcelli



FONDAZIONE  
DI PIACENZA E VIGEVANO



AIDC  
Associazione Italiana  
Dottori Commercialisti

numero 1/2021

Pubblicazione quadrimestrale

Roma

# ECONOMIA ITALIANA

Rivista quadrimestrale fondata nel 1979 da Mario Arcelli

DIRETTORE RESPONSABILE

**Giovanni Parrillo**, Editrice Minerva Bancaria

COMITATO DI REDAZIONE

**Simona D'Amico** (*coordinamento editoriale*)

**Francesco Baldi**

**Nicola Borri**

**Stefano Marzioni**

**Rita Mascolo**

**Guido Traficante**

**Ugo Zannini**

(*Pubblicità inferiore al 70%*)

Autorizzazione Tribunale di Roma n. 43/1991

ISSN: 0392-775X

Gli articoli firmati o siglati rispecchiano soltanto il pensiero dell'Autore e non impegnano la Direzione della Rivista.

I *saggi* della parte monografica sono a invito o pervengono a seguito di call for papers e sono valutati dall'editor del numero.

I *contributi* vengono valutati anonimamente da due referee individuati dagli editor o dalla direzione e redazione tra i membri del Comitato Scientifico.

Le *rubriche* sono sottoposte al vaglio della direzione/redazione.

Finito di stampare nel mese di giugno 2021 presso Press Up, Roma.

**[www.economiaitaliana.org](http://www.economiaitaliana.org)**

---

## **Editrice Minerva Bancaria srl**

DIREZIONE E REDAZIONE Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma  
[redazione@economiaitaliana.org](mailto:redazione@economiaitaliana.org)

AMMINISTRAZIONE EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.  
presso Smart Accounting Srl, Viale di Villa  
Massimo, 29 - 00161 - Roma -  
[amministrazione@editriceminervabancaria.it](mailto:amministrazione@editriceminervabancaria.it)

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

# Sommario

## L'Italia dopo il Covid-19: le sfide da vincere

### **EDITORIALE**

- 5 L'Italia dopo il Covid: le sfide da vincere  
Riccardo Barbieri Hermitte, Francesco Nucci

### **SAGGI**

- 17 A simple method to estimate firms liquidity needs during the Covid-19 crisis with an application to Italy  
Fabiano Schivardi, Guido Romano
- 51 Gli impatti delle misure di tutela del lavoro nel 2020  
Elia Viviano
- 73 The Resilience of Global Value Chains during the Covid-19 pandemic: the case of Italy  
Simona Giglioli, Giorgia Giovannetti, Enrico Marvasi, Arianna Vivoli
- 125 L'Italia dopo il Next Generation EU: scenari a confronto  
Lucia Cossaro, Lorenzo Forni, Stefania Tomasini

### **CONTRIBUTI**

- 163 Covid shock, debito pensionistico e debito pubblico  
Ignazio Visco

## **RUBRICHE**

- 189 Dopo la pandemia, il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria  
Francesco Profumo
- 197 “Un futuro migliore” è più verde, più consapevole, più equo e più  
innovativo  
Roberta Palazzetti
- 203 Le sfide per l’Italia dopo il Covid: per un’amministrazione moderna  
e amica del cittadino  
Andrea Ferrari
- 209 Considerazioni per niente cupe su trasporti e transizione green  
Mariano Bella
- 219 Le sfide dell’Italia dopo il Covid. Come abbiamo affrontato  
l’emergenza e cosa abbiamo imparato. Il caso Sara Assicurazioni  
Alberto Tosti, Marco Brachini
- 225 L’impatto della pandemia sull’andamento dei prestiti alle imprese  
e sui crediti deteriorati  
Elisa Coletti

# Le sfide dell'Italia dopo il Covid. Come abbiamo affrontato l'emergenza e cosa abbiamo imparato. Il caso Sara Assicurazioni

**Alberto Tosti** \*

**Marco Brachini** \*\*

Con l'arrivo del 2021 ci mettiamo alle spalle un anno complicato, un anno che ci ha messo di fronte a un'emergenza sanitaria globale che ha pesantemente influito sulle nostre vite e sui nostri comportamenti con effetti devastanti dal punto di vista economico e stravolgenti sul piano delle relazioni e della nostra socialità.

Quel che ci lascia questa esperienza, superata la fase acuta della crisi pandemica, è un contesto di ritorno alla normalità che da un lato ci permetterà (finalmente) di riappropriarci delle nostre vite ma, dall'altro, ci aprirà a uno scenario completamente nuovo (new normal) dove atteggiamenti, approcci e modi d'uso avranno subito una profonda accelerazione sulla strada della digitalizzazione e ci misureremo con l'avvio di una cultura tech di massa.

---

\* Direttore Generale, Sara Assicurazioni - a.tosti@sara.it

\*\* Direttore Marketing, Sara Assicurazioni - m.brachini@sara.it

In questo scenario, il settore assicurativo ha di fronte una sfida epocale che, già avviata dal progresso tecnologico tipico dei nostri tempi, è stata oltremodo accelerata dal covid-19 e da una crescita delle aspettative, lato cliente, che mira a una esperienza sempre più semplice, chiara e omnicanale.

La sfida, letta da Sara Assicurazioni, è quella di saper costruire un ecosistema omnicanale in grado di garantire la miglior esperienza di relazione - per ogni nostro assicurato - favorendo e integrando una relazione ibrida (in presenza e digitale) all'interno del nostro modello distributivo.

Lavorare a questo obiettivo è particolarmente complesso e richiede una visione strategica chiara e condivisa con un management univocamente orientato e con un alto grado di commitment.

D'altra parte, questo obiettivo pone la necessità di rivedere e, in parte, ridisegnare l'intera organizzazione aziendale poiché impatta sulla cultura della compagnia, sui processi e sui prodotti su cui si articola il nostro business.

Il cambio culturale e la relativa sfida cui siamo chiamati sono rilevanti. Si tratta di rivedere il nostro impianto di business ponendo l'assicurato come riferimento del modello così da favorire un approccio realmente orientato alla centralità del cliente facendo maturare quella che deve diventare una vera e propria "ossessione per il cliente" (customer first).

E' ormai chiaro, infatti, che un assicurato sempre più demanding e con aspettative che puntano a esperienze d'uso "amazon like" non può rimanere deluso - in termini di servizio - nel momento in cui si relaziona con la propria compagnia assicurativa.

La sfida, qui, sta nell'integrare la digitalizzazione con le tipicità del nostro comparto ricordando sempre che, come tutti i settori complessi, esiste una asimmetria informativa tra provider (assicuratore) e consumer (assicurato) che determina vere e proprie barriere all'ingresso che possono essere attenuate solo con la figura di un intermediario (agente/consulente) che non può venir meno in una

logica di pieno servizio proprio verso il cliente.

Il nostro paese, infatti, da un punto di vista assicurativo, al di là della RCA che nasce da un obbligo normativo (e quindi mercato di domanda, altamente competitivo e a bassi margini), rimane strutturalmente sottoassicurato (guardando il rapporto premi non auto su PIL a livello europeo) e con una grande carenza di cultura della prevenzione e della gestione del rischio.

L'obiettivo quindi, nel mettere il cliente al centro, è anche quello di rivedere il nostro approccio di relazione cercando di promuovere al meglio la cultura della prevenzione utile a stimolare i clienti a valutare, in modo razionale e accorto, i termini delle coperture assicurative e del trasferimento del rischio. E questo può essere fatto solo con un modello di interazione ibrido (on-line e on-land) dove alle potenzialità della digitalizzazione e della gestione in self-service dell'uso dei servizi si affianchi la presenza di un intermediario che sia in grado di promuovere e sollecitare il cliente su temi a cui, spontaneamente, non penserebbe.

Cliente al centro e promozione della cultura della prevenzione rappresentano quindi le sfide che abbiamo di fronte nel prepararci all'auspicato ritorno alla normalità. Ma non sono le sole. E' necessario, per mettere a punto la macchina, intervenire anche su processi e prodotti.

I processi e tutto il modello operativo che ruota attorno alla sfida dell'approccio customer centric sono altrettanto determinanti. Sara Assicurazioni è stata una delle prime compagnie in Italia a ridisegnare la propria infrastruttura tecnologica e oggi è un'azienda full cloud, paperless e in grado di sviluppare iniziative e soluzioni, per fronteggiare repentini cambiamenti di mercato, con un time to market impensabile solo fino a qualche mese fa.

La digitalizzazione e l'uso del cloud, non solo per gli applicativi gestionali (ad esempio come nel nostro caso l'utilizzo dei servizi cloud di Amazon e Google) ma anche per l'uso di piattaforme di collaborazione - come Google Suite - e per la firma dei documenti - come DocuSign - ci permettono di affrontare a viso aper-

to le sfide che abbiamo dovuto gestire durante la pandemia e, ancor di più, quelle che ci attendono con il ritorno al new normal. Un altro obiettivo importante sarà infatti quello di trasferire ciò che di positivo abbiamo fatto per fronteggiare la crisi nel 2020 sul 2021, integrandolo nei nostri processi e ridisegnando la nostra organizzazione. Ci sarà più possibilità di utilizzare lo smart working, prima presente solo in casi marginali, e gestire un miglior worklife balance, così come l'opportunità di utilizzare le piattaforme per gli e-meeting in modo più strutturato e integrato, sia per riunioni di lavoro con personale esterno sia per incontri con la rete distributiva, e un più continuo sviluppo della formazione (attraverso i webinar).

La scelta poi di definire una vera e propria partnership con Salesforce ci ha permesso di sviluppare una piattaforma per il customer engagement che oggi permette di amplificare i punti di contatto per la gestione della relazione con l'assicurato garantendo un'esperienza cliente senza soluzione di continuità qualsiasi sia il canale (fisico o digitale) con cui i nostri assicurati si interfacciano. Attraverso questa piattaforma siamo in grado di gestire un modello operativo che mette il cliente al centro della nostra attività di business e permette alla nostra rete distributiva di amplificare la relazione con ogni singolo assicurato, garantendo una maggiore prossimità e un vissuto disegnato sulle esigenze reali del singolo cliente e in ragione del singolo evento che questi deve gestire. La sfida, qui, sta nello sviluppo di un approccio che permetta agli intermediari di estendere la relazione con gli assicurati rivedendo i modelli e le prassi commerciali a cui erano abituati proponendo una compagnia moderna che si avvale di consulenti sul territorio che, grazie al modello ibrido, sono raggiungibili H24, 7/7 e disponibili anche in remoto.

Nel proporci come assicuratori globali e perseguire la sfida di realizzare un modello imperniato sulla centralità del cliente non può, infine, mancare un ultimo aspetto: quello dei prodotti. La revisione del modello di offerta è infatti un'al-

tra componente fondamentale e particolarmente rilevante nell'accompagnare il nostro ritorno alla normalità.

Di fronte a un cliente sempre più preparato e demanding, che il periodo di emergenza ha ulteriormente stimolato mettendolo di fronte alla necessità di rivedere i propri comportamenti di acquisto e di gestione della relazione, è necessario mettere a punto un'offerta che sia in grado di stimolare interesse e curiosità del potenziale assicurato rilevando al meglio value proposition e relativo value for money.

Il cliente vuole gestire una relazione facile, utile ed efficace, preferibilmente digitale, anche se non esclusiva, e che sia in grado di assicurare un'esperienza d'uso positiva.

In altre parole, vuole trovare quello che gli serve, quando gli serve e in modo facile e veloce.

La sfida è quindi molto complessa e passa per una revisione della proposizione di prodotto da realizzare sotto una nuova luce. Se il covid-19 ha permesso di rendere più sensibili i clienti su temi che vanno oltre la copertura obbligatoria sulla RCA, ad esempio sulle coperture malattia (RE) e caso morte (Vita), rimane una rigidità culturale che non è facile da abbattere. Il modo su cui stiamo ragionando per superare questo ostacolo è quello di riorganizzare l'offerta su base modulare così da proporre soluzioni che ogni cliente, di volta in volta, può disegnare sui propri bisogni e modificare/adequare nel corso del rapporto assicurativo. La modularità è una grande opportunità che caratterizzerà lo sviluppo dell'offerta assicurativa e il ritorno al new normal che auspichiamo tutti.

Le sfide che dobbiamo affrontare come assicuratori, per il dopo covid-19, sono molte ma in qualche modo tutte passano per un approccio che, in termini di business, non può che mettere il cliente al centro del proprio modello operativo e organizzativo.

Il 2020 ci ha costretto a prendere le misure di una crisi di cui non si aveva

memoria per le nostre generazioni e ha accelerato il processo di digitalizzazione del cittadino medio di tre/cinque anni.

Saper affrontare il ritorno alla normalità avendo chiaro questo passaggio è determinante e questo non potrà che avere effetto anche sul modo di fare business e gestire la relazione a livello assicurativo.

Per Sara Assicurazioni, in definitiva, il ritorno alla normalità post covid-19 significa porsi l'obiettivo di sviluppare una vera e propria ossessione per il cliente che sfrutti tecnologia e digitalizzazione come abilitatori e tutte le risorse, dipendenti e intermediari, come protagonisti per vincere la grande sfida che abbiamo davanti.

## PARTNER ISTITUZIONALI



## BUSINESS PARTNER



**Deloitte.**



## SOSTENITORI

Assonebb  
Banca Profilo  
Cassa Depositi e Prestiti  
Confcommercio  
Confindustria Piacenza  
Gentili & Partners  
ISTAT  
Kuwait Petroleum Italia

Leonardo  
Natixis IM  
Oliver Wyman  
SACE  
Sisal  
TIM  
Ver Capital

Per attivare un nuovo abbonamento  
effettuare un **versamento** su:

c/c bancario n. 10187 Intesa Sanpaolo  
Via Vittorio Veneto 108/b - 00187 ROMA  
IBAN IT92 M030 6905 0361 0000 0010 187

intestato a: **Editrice Minerva Bancaria s.r.l.**

oppure inviare una **richiesta** a:

**amministrazione@editriceminervabancaria.it**

## Condizioni di abbonamento ordinario per il 2021

	<b>Rivista Bancaria Minerva Bancaria</b> bimestrale	<b>Economia Italiana</b> quadrimestrale	<b>Rivista Bancaria Minerva Bancaria + Economia Italiana</b>
Canone Annuo Italia	<b>€ 100,00</b> causale: MBI21	<b>€ 60,00</b> causale: EII21	<b>€ 130,00</b> causale: MBEII21
Canone Annuo Estero	<b>€ 145,00</b> causale: MBE21	<b>€ 80,00</b> causale: EIE21	<b>€ 180,00</b> causale: MBEIE21
Abbonamento WEB	<b>€ 60,00</b> causale: MBW21	<b>€ 30,00</b> causale: EIW21	<b>€ 75,00</b> causale: MBEIW21

L'abbonamento è per un anno solare e dà diritto a tutti i numeri usciti nell'anno.

L'abbonamento non disdetto con lettera raccomandata entro il 1° dicembre s'intende tacitamente rinnovato.

L'Amministrazione non risponde degli eventuali disguidi postali.

I fascicoli non pervenuti dovranno essere richiesti alla pubblicazione del fascicolo successivo.

Decorso tale termine, i fascicoli disponibili saranno inviati contro rimessa del prezzo di copertina.

Prezzo del fascicolo in corso **€ 25,00 / € 10,00** digitale

Prezzo di un fascicolo arretrato **€ 40,00 / € 10,00** digitale

## Publicità

1 pagina **€ 1.000,00** - 1/2 pagina **€ 600,00**

Editrice Minerva Bancaria  
COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE

GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

COMITATO

CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca

MARIO COMANA, Luiss Guido Carli

ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria

MARCO TOFANELLI, Assoreti

# ECONOMIA ITALIANA 2021/1

## L'Italia dopo il Covid: le sfide da vincere

Questo numero di Economia italiana, guest editor **Riccardo Barbieri**, capo economista del Tesoro, e **Francesco Nucci**, professore di economia alla Sapienza, è dedicato alle sfide che attendono il nostro Paese nella fase di ripartenza dopo la crisi pandemica.

I primi due saggi analizzano l'impatto della crisi Covid-19 sulla liquidità delle imprese (**Schivardi e Romano**) e sull'occupazione (**Viviano**), e consentono anche di valutare la congruità degli interventi di sostegno attuati dal Governo durante la prima fase della pandemia. Il saggio di **Giglioli, Giovannetti, Marvasi e Vivoli** mette in luce come la maggiore partecipazione di un Paese a catene globali del valore (*Global Value Chains*) costituisca un elemento di mitigazione dello shock pandemico. Il saggio di **Cossaro, Forni e Tomasini** analizza il piano di rilancio varato a livello europeo con il NGEU. Gli autori sottolineano che le risorse del NGEU avranno solamente effetti temporanei sulla crescita se non saranno accompagnati da incisivi interventi di riforma.

Il contributo di Ignazio **Visco** tratta principalmente del debito pensionistico e delle variabili che ne determinano la sostenibilità nel lungo periodo. Il tema è analizzato anche in rapporto a quello del rientro post-crisi del debito pubblico, tracciando uno scenario di medio termine in cui è possibile riportare il rapporto debito/PIL al livello pre-pandemico nei prossimi dieci anni.

Arricchiscono il volume, cogliendo vari aspetti della ripresa dalla pandemia, le riflessioni di **Profumo, Palazzetti, Ferrari, Bella, Tosti e Brachini, Coletti**.

“Nella fase di uscita dalla crisi – concludono gli editor - si profila dunque l'opportunità di rilanciare l'economia italiana. Per coglierla appieno, sarà necessario privilegiare il cambiamento anziché la difesa dell'esistente e riallineare gli incentivi all'offerta di lavoro, agli investimenti e alla creazione di imprese. Il passaggio dagli interventi emergenziali alle riforme richiederà tempismo e determinazione: è una sfida difficilissima, ma possibile”.

ECONOMIA ITALIANA nasce nel 1979 per approfondire e allargare il dibattito sui nodi strutturali e i problemi dell'economia italiana, anche al fine di elaborare adeguate proposte strategiche e di *policy*. L'Editrice Minerva Bancaria è impegnata a riprendere questa sfida e a fare di Economia Italiana il più vivace e aperto strumento di dialogo e riflessione tra accademici, *policy makers* ed esponenti di rilievo dei diversi settori produttivi del Paese.