



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

UMBRIA

***POLITICA DI COESIONE – PROGRAMMAZIONE
2021-2027***

INCONTRI PARTENARIALI

PRIME PROPOSTE IN VISTA DELLA DEFINIZIONE DEL QSR

AGOSTO 2019

I. EUROPA +INTELLIGENTE

Lanciata dalla Commissione europea e sostenuta da una piattaforma dedicata (S3Platform), la Smart Specialisation Strategy (RIS3) risponde a tre questioni chiave:

- promuovere l'eccellenza europea e sostenere l'innovazione;
- evitare la frammentazione e la sovrapposizione di specializzazioni negli stessi campi;
- sviluppare strategie d'innovazione realistiche e attuabili, in particolare nelle regioni meno avanzate.

La strategia di specializzazione intelligente è pertanto una strategia d'innovazione flessibile e dinamica concepita a livello regionale, ma valutata e messa a sistema a livello nazionale ed europeo.

L'obiettivo generale di valorizzare le eccellenze si traduce, a livello operativo, nella valorizzazione dei settori e/o delle nicchie di mercato dove i territori dispongono di chiari vantaggi competitivi o di determinate potenzialità di sviluppo imprenditoriale (entrepreneurial process of discover).

Le RIS3 non necessariamente sono orientate alla scienza. La strategia intelligente deve puntare a quei settori che sono in linea con le caratteristiche delle regioni, con le specificità territoriali e con il potenziale tecnologico che le regioni sono in grado di esprimere.

Quindi l'attenzione è verso l'intera catena dell'innovazione, dalla ricerca ai processi distributivi delle merci, investendo sulla frontiera dell'innovazione e sulle applicazioni trasversali delle tecnologie. Anche la Commissione Europea ha in più occasioni ribadito che la RIS3 deve puntare sulle eccellenze regionali che, specialmente in una nazione come l'Italia, possono essere Turismo, Cultura, Arte, ecc.; sarebbe un errore basare una Smart Specialisation su alta e nano tecnologia a prescindere dalle specializzazioni presenti sul territorio. Pertanto occorre una specifica ed autonoma declinazione che metta in chiaro che la Regione punta ad una specializzazione intelligente del turismo per renderlo ancora più competitivo ed in grado di garantire ricchezza ed occupazione. Questo comporta che

va esplicitamente indicata una specifica traiettoria tecnologica dedicata al turismo nell'ambito della RIS3

anche in linea con il Trattato di Lisbona che spinge per un'Europa più intelligente e "prima destinazione turistica mondiale". Nello specifico, emerge, tra le altre, una traiettoria di innovazione legata all'utilizzo dei cc.dd. big data da cui può scaturire una lettura predittiva sui flussi e sull'economia del settore. Pertanto la RIS3 dovrebbe poter includere azioni di ricerca, sviluppo e innovazione di sistema a monte fortemente basate sull'utilizzo di tecnologie abilitanti in grado di supportare il settore nelle sue strategie. Questo comporta che a valle dell'individuazione di soluzioni tecnologiche di sistema vi sia la necessaria strumentazione di supporto alle imprese del turismo che, oltre al fabbisogno di tecnologia delle singole, hanno necessità di dati sulle caratteristiche e i comportamenti dei turisti, sulla loro età e condizione economica, sulle motivazioni di scelta della destinazione, sulla tipologia di alloggio e sui servizi integrati richiesti, ecc. Questi dati sono strategici per programmare le attività singole e di rete e definire al meglio le strategie commerciali della nostra Regione, chiamata ad uscire dalla programmazione istintiva e pressapochista che l'ha caratterizzata da sempre. Il mercato globale turistico è ormai un segmento da approcciare in modo scientifico, avendo ben chiaro il target di riferimento, che non può essere definito a tavolino, ed in funzione di questo occorre tarare tutta l'offerta regionale nell'ottica secondo cui la nostra regione è una destinazione in cui il turista può fare esperienze e non meramente una mèta in cui dormire, mangiare e vedere qualcosa.

L'esistenza di un processo imprenditoriale di scoperta di nuovi domini di specializzazione è un principio centrale del concetto di specializzazione intelligente.

Si deve tener conto del fatto che una strategia di innovazione regionale può comprendere diverse forme di innovazione, compresa l'innovazione non tecnologica, l'innovazione nei servizi e l'innovazione sociale. Particolare attenzione deve quindi essere dedicata all'esplorazione continua delle opportunità emergenti.

Anche se la RIS3 è necessaria per indirizzare investimenti in RSI in settori di specializzazione regionali, non si possono vincolare alla RIS3 tutte le risorse e gli interventi in ricerca, innovazione e competitività delle imprese. Pertanto, è necessario

scorporare dal vincolo della S3 gli interventi sulla Competitività delle imprese, nonché ampliare l'S3 a settori non puramente ad alta conoscenza e specializzazione, prevedendo una riserva di risorse da destinare alla innovazione adattiva¹ con effetti sul più ampio sistema economico, per orientarlo verso sistemi di business a maggiore contenuto di conoscenza e di tecnologia.

I dati ISTAT ed Eurostat sulla spesa relativa a Ricerca, Sviluppo e Innovazione (RSI) nella Unione Europea, evidenziano un indice italiano pari a circa l'1,5% del PIL, nettamente sottodimensionato rispetto alla media europea. Mentre nelle regioni del centro nord l'indice di spesa è in linea con la media UE del 2%, nell'area Mezzogiorno la spesa scende a circa l'1%. Circa il 60% della spesa in R&S è concentrata in Lombardia, Lazio, Piemonte ed Emilia-Romagna. Questo, al netto di alcune questioni tipicamente meridionali, dipende da un fattore determinante: nella programmazione 2014/2020 (ed in parte anche nel 2007/2013) gli interventi su RSI sono stati vincolati all'attuazione della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3), che concentra le azioni su una asticella tecnologica molto alta e su settori ad alta intensità di conoscenza.

Uno dei principi legati alla programmazione comunitaria, soprattutto nell'ambito RSI, è quello della concentrazione di risorse ed interventi. La concentrazione, anche se utile per massimizzare gli impatti degli interventi e l'efficacia della spesa per lo sviluppo di specifici comparti, in taluni territori potrebbe portare al risultato avverso di rallentare la crescita dell'ecosistema innovativo. In modo complementare alla concentrazione, dunque, si dovrebbe riconoscere la priorità di favorire la "diffusione della cultura innovativa" sul tessuto economico, contaminando gli attori principali della "catena del valore": imprenditori, imprese, università, centri di ricerca e associazioni imprenditoriali. Tale esigenza dovrebbe essere maggiormente sentita in Italia, dove il sistema produttivo è formato per il 95% da micro e piccole imprese che detengono il 65% dell'occupazione, mentre le medie il 13% e le grandi imprese il 22%. Tale stratificazione del sistema economico produttivo dovrebbe dunque rafforzare l'esigenza di una capillare diffusione dell'innovazione.

La scelta di concentrare risorse ed interventi di alto valore aggiunto su settori ad alta intensità di conoscenza e tecnologia (aerospazio, nanotecnologia, scienze della vita, ecc.) può costituire uno shock positivo per il sistema economico ma l'impatto sul tessuto imprenditoriale rimane comunque circoscritto perché questi segmenti produttivi hanno un peso troppo esiguo su PIL ed occupazione.

Occorrono dunque interventi che favoriscano la diffusione dei benefici all'interno del tessuto imprenditoriale e sociale nel suo insieme. A tal proposito, è fondamentale

sostenere la ricerca e l'innovazione nel sistema imprenditoriale urbano, formato da una diversità e molteplicità di attività che impattano su cittadini, imprese, territori. Si tratta di individuare un cluster su "Economia urbana, Servizi e

¹ Si tratta di innovazioni già esistenti e che vengono trasferite ad un settore diverso da quello in cui sono nate.

terziario avanzato” che raccolga le esigenze di RSI delle imprese della distribuzione, del settore turistico, dei servizi culturali, creativi, del benessere, della salute, della mobilità, ecc..

A tal fine è sempre più importante la interoperabilità tra imprese e Amministrazioni pubbliche nella messa in rete e coordinamento delle attività, per migliorare, anche grazie all’uso della tecnologia, i servizi ed i contesti urbani in cui operano le imprese.

Il settore turistico inteso in modo ampio, dalle strutture ricettive all’enogastronomia e ai servizi culturali, ai percorsi naturali e paesaggistici, rappresenta una fetta importante della nostra economia. Dalla competitività del turismo dipende la sostenibilità dei flussi in arrivo sui nostri territori, considerando che l’arena turistica di riferimento è ormai mondiale e pertanto la concorrenza tra territori è diventata intercontinentale. Per questo diventa fondamentale la competitività dei servizi turistici e delle strutture ricettive, soprattutto la loro riqualificazione, anche in ottica innovativa, in un sistema organizzato in cui un settore distributivo di qualità costituisca un ulteriore fattore competitivo per l’attrazione di flussi turistici crescenti.

I.1. Ricerca e Innovazione

Il Piano nazionale della Ricerca (PNR) è il documento strategico che pone le basi per la programmazione pluriennale delle attività di Ricerca, Sviluppo e innovazione in Italia e si configura come strumento per guidare la competitività e lo sviluppo del Paese. Nell’ultimo ciclo di programmazione 2014-2020 sono state definite 12 aree tematiche di particolare rilevanza per il mondo industriale:

1. Aerospazio
2. Agrifood
3. Cultural Heritage
4. Blue growth
5. Chimica verde
6. Design, creatività e Made in Italy
7. Energia
8. Fabbrica intelligente
9. Mobilità sostenibile
10. Salute
11. Smart, Secure and Inclusive Communities
12. Tecnologie per gli Ambienti di Vita

Sulla base delle aree individuate sono stati poi definiti gli specifici programmi di intervento, ciascuno dei quali strutturato con obiettivi specifici, azioni e risorse dedicate.

Con l’adozione del nuovo PNR sarà necessario creare un ambito tematico sulla “Economia Urbana” finalizzato a favorire la Ricerca e l’innovazione dell’intero sistema produttivo coinvolgendo tutto il sistema delle imprese, dai servizi al manifatturiero. In una fase storica in cui l’asse della ricerca e l’innovazione si sta spostando sempre di più verso il mondo dei servizi è necessario, infatti, che le misure intervengano in modo sistemico sul tessuto imprenditoriale, senza distinzione di settori produttivi e di dimensioni di impresa.

Si chiede, pertanto, che la Regione Umbria si faccia portavoce presso il Governo della necessità di

istituire nel nuovo ciclo di programmazione 2021/2027 un’area tematica specifica in ambito “Economia Urbana, Servizi e Terziario avanzato” finalizzato a favorire la Ricerca e l’innovazione nelle attività economiche del terziario di mercato che caratterizzano il tessuto produttivo di centri urbani.

Si tratta di un comparto formato da imprese della distribuzione al dettaglio, imprese ricettive, pubblici esercizi, attività legate alla cultura, all'intrattenimento e ai servizi alle persone - e non solo, ma anche le attività del terziario avanzato (es. aziende operanti nel settore ICT, etc.) e servizi quali ad esempio servizi per le imprese, trasporti e logistica. Inoltre, ribadendo quanto detto sopra, occorre

prevedere esplicitamente una specifica traiettoria tecnologica dedicata al turismo nell'ambito della RIS3.

Il mondo del terziario e dei servizi è rappresentato principalmente da piccole e medie imprese, soggetti molto spesso poco strutturati - in termini di risorse umane, strumentali, organizzative e finanziarie - e di dimensioni troppo piccole per partecipare direttamente a progettualità anche di basso livello di complessità. Diventa per questo fondamentale il ruolo che possono svolgere i ***Digital Innovation Hub (DIH)*** e gli ecosistemi digitali per l'innovazione – soggetti costituiti dalle associazioni di categoria nell'ambito del piano nazionale Impresa 4.0 – che possono sopperire alle problematiche derivanti dalla natura dimensionale delle micro e piccole imprese apportando in qualità di corpi intermedi quelle competenze necessarie allo sviluppo di progetti di R&I e necessarie alla costruzione di progetti di rete e partenariati pubblico-privati. Si propone pertanto di

promuovere misure di potenziamento per i DIH e gli Ecosistemi Digitali per l'Innovazione, anche in sinergia con il piano nazionale Impresa 4.0, per sviluppare attività di ricerca e innovazione nelle mPMI in particolare nei nuovi filoni tecnologici relativi alla trasformazione digitale (intelligenza artificiale, blockchain, Internet of things, Big data, etc.).

Questo comporta come ulteriore conseguenza anche il fatto di riconoscere i DIH e gli Ecosistemi digitali per l'innovazione tra i soggetti ammissibili proponenti o capofila di progetti di R&I a favore delle PMI. Inoltre, a corollario, occorre promuovere progetti realizzati da aggregazioni di imprese (mediante forme contrattuali di collaborazione, quali, a titolo esemplificativo, il contratto di rete, il consorzio o l'accordo di partenariato) per favorire l'impatto e la scalabilità delle soluzioni a favore delle PMI.

Sul fronte del capitale umano, la carenza di risorse umane qualificate viene riconosciuta come uno dei principali fattori che inibiscono lo sviluppo di progetti di ricerca e innovazione. In analogia ai punti precedenti anche sul fronte del capitale umano si rileva una carenza di risorse umane qualificate sul fronte della ricerca e dell'innovazione nel settore del terziario e dei servizi. Si propone pertanto di

confermare la misura di intervento "Dottorati innovativi" lanciata nel periodo di programmazione 2014-20 promuovendo percorsi di dottorato non solo a caratterizzazione industriale ma rivolte anche al mondo del terziario e dei servizi (es. big data nel settore del turismo oppure in ambito e-commerce).

Sotto il profilo finanziario, secondo gli ultimi rapporti di Banca d'Italia e Cerved, gli istituti bancari tradizionali continuano a diminuire i volumi di credito concessi non solo alle imprese rischiose ma in generale alle micro e piccole imprese a prescindere dalla loro rischiosità. C'è una minore propensione delle banche a finanziare clientela di piccola dimensione a causa della maggiore incidenza dei costi fissi o anche per le difficoltà ad adattare i metodi di valutazione del merito di credito basati sull'informazione qualitativa ai rilevanti cambiamenti tecnologici e regolamentari in corso. Inoltre gli strumenti di credito, quando disponibili, non

rispondono adeguatamente alle specifiche esigenze delle imprese a causa delle condizioni proposte (es. tassi di interesse, garanzie richieste, ecc.). Per le micro e piccole imprese è molto difficile ottenere risorse anche per l'attività operativa: ancora più difficile, a maggior ragione, reperirne per investimenti in iniziative o progetti di innovazione. Nel caso di progetti finanziati, le micro e piccole imprese, ad esempio, molto spesso hanno difficoltà anche a garantire la copertura in anticipo della parte di co-finanziamento a carico dell'impresa stessa. Ciò premesso si guarda con particolare interesse all'iniziativa congiunta promossa nell'ultimo ciclo di programmazione dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) per la creazione di un "Fondo di fondi" (FdF) per la ricerca e l'innovazione gestito insieme alla BEI anche a favore delle PMI innovative. Dunque si propone di

promuovere l'attivazione di strumenti finanziari, nell'ambito del FdF, in grado di rispondere anche alle esigenze di finanziamento di progetti rivolti alle MPMI del terziario e dei servizi che vogliono realizzare investimenti in ricerca e innovazione e strumenti che possano finanziare progetti promossi da aggregazioni di piccole e medie imprese che si configurerebbero dimensionalmente, o per asset economici-finanziari, troppo piccole per partecipare singolarmente.

I.2. Favorire la Competitività delle PMI

Digitalizzazione e innovazione delle micro e piccole imprese

Poco studiata e meno conosciuta rispetto alla più tradizionale innovazione manifatturiera, sia a livello accademico che di policy makers, l'innovazione nei servizi è spesso basata (più di quella manifatturiera) su componenti soft, meno facilmente identificabili rispetto a quelli standard normalmente analizzati. È possibile individuare un insieme di principali interventi innovativi a cui si fa maggiormente ricorso nei diversi settori:

- SERVIZI: Format, Business model, Software, Conoscenza;
- MANIFATTURA: R&D, Macchinari, Hardware.

Quella nei servizi è una innovazione resa complessa anche dalla loro natura sfuggente: eterogenei, immateriali, caratterizzati dal consumo contestuale alla produzione e dalla compartecipazione del cliente nel processo di erogazione. E' ancora una innovazione di cruciale importanza per le economie occidentali, fortemente terziarizzate, e soprattutto in Europa, dove la bassa crescita è accompagnata da una ridotta produttività di molti comparti dei servizi. Per quanto detto, l'innovazione nei servizi segue diversi approcci concettuali. Alcuni puntano sull'aspetto sistemico dell'innovazione, scomponendola in sottoinsiemi che riguardano la tecnologia, l'interfaccia con il cliente, ecc.; altri pongono l'accento sulla questione dell'efficienza e del valore per il cliente puntando molto sui modelli organizzativi e su un ampio utilizzo delle tecnologie al fine di ridurre gli sprechi e raggiungere livelli sempre più alti di efficienza (approccio lean).

Un servizio completamente nuovo implica normalmente che l'organizzazione debba essere modificata, che cambi il modello di relazione con il cliente, che l'impiego della tecnologia sia coerente con il nuovo servizio e che, con ogni probabilità, anche lo stesso concetto complessivo di servizio costituisca una novità. L'innovazione nei servizi racchiude quindi:

- una dimensione tecnologica a cui si lega un cambiamento dell'organizzazione aziendale;
- un nuovo concetto di business;
- la condivisione di servizi in network.

Pertanto è possibile individuare 3 principali direttrici di intervento per la promozione dell'innovazione nei servizi:

- innovazione basata sul prodotto che punta a migliorare l'efficacia del servizio sul mercato e quindi ad un sostanziale cambio/rivisitazione in un nuovo modello di business. La definizione di "prodotto" è riferita alla struttura del modello di mercato che si vuole

costruire, stabilendo un concept che prevede una definita "standardizzazione dei servizi" che è alla base della stessa definizione di prodotto sia esso materiale o immateriale.

Tutte le catene di franchising, ad esempio, definiscono dei format basati su aspetti tangibili ed intangibili e su sistemi di servizio standardizzati.

L'evoluzione in atto nella società, la forte richiesta di personalizzazione dei servizi e la corrispondente caduta dei tradizionali sistemi di segmentazione del mercato basati su aspetti socio-demografici ed economici, sta fornendo un notevole impulso all'innovazione del "prodotto" nel settore dei servizi B2C, modificando i format dei "prodotti" commerciali, turistici, dai servizi culturali, alla formazione, alla salute, al benessere, al divertimento, in campo artistico e televisivo.

- con l'introduzione delle TIC che agisce sull'efficientamento del processo determinando di conseguenza il cambio organizzativo dell'impresa. E' la fase "relativamente" più semplice di innovazione nei servizi in quanto è presente un'applicazione di tecnologia che modifica il tradizionale metodo lavorativo di erogazione del servizio, con una riorganizzazione della ordinaria attività lavorativa. Quindi nel settore dei Servizi l'innovazione legata all'introduzione di TIC produce una condizione necessariamente legata all'introduzione di innovazioni non tecnologiche;
- con la costituzione di reti di imprese, cioè implementando interventi condivisi riguardanti, ad esempio, la centralizzazione di funzioni di acquisto e gestione, strumenti di analisi e promozione per aree o settori.

Il prossimo ciclo di programmazione deve dunque

permettere l'individuazione di un piano di azione che definisca un quadro organico di misure dedicate all'innovazione non solo tecnologica ma anche, e soprattutto, organizzativa e di business delle micro e piccole imprese dei servizi.

Accesso al Credito, strumenti di garanzia e di funding

Come già detto sopra, il sistema produttivo italiano è tradizionalmente incentrato sulle mPMI che rappresentano la quasi totalità delle imprese e occupano circa l'80% degli addetti. Per questa categoria di soggetti, a causa delle loro peculiarità strutturali, la relazione con il sistema bancario si è da sempre caratterizzata per forti elementi di rigidità e l'accesso al credito ha costituito uno dei maggiori fattori di criticità.

Nonostante, a livello di sistema, il credito alle mPMI mostri alcuni primi trend positivi, l'analisi sui dati disaggregati per dimensione di impresa evidenzia come il flusso di finanziamenti alle micro imprese confermi tuttora un andamento negativo. Ciò viene confermato anche dalle rilevazioni svolte e rese note dalla Banca d'Italia. Tali difficoltà sono anzi rafforzate dalla mancanza, per questa categoria di soggetti, di valide alternative al canale bancario. Evidenziare la difficoltà per le PMI di accedere ai finanziamenti equivale ad affermare che il 99% delle imprese non ha facile accesso al circuito del credito bancario. Per questi motivi, le misure proposte nell'ambito della politica di coesione dovrebbe strutturarsi su un adeguato sostegno all'accesso al credito delle PMI, assicurando il necessario flusso di credito al tessuto imprenditoriale nazionale che, come visto, è composto quasi totalmente da mPMI. Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso due percorsi, non alternativi ma molto spesso complementari fra loro:

rafforzare il sistema della garanzia, anche nella sua componente privata, secondo una logica di sinergia con quella pubblica, rafforzare strumenti già esistenti prevedendone un'accessibilità più agevole per le micro e piccole imprese (es., tranché cover e conto interesse) ed introdurre nuovi (es., voucher di garanzia);

assegnare risorse europee in gestione diretta a soggetti professionali, quali i Confidi vigilati dalla Banca d'Italia, in grado di selezionare adeguatamente - perché capillarmente presenti sui territori - le mPMI meritevoli di essere sostenute nei loro percorsi di crescita e di investimento.

Rispetto al primo percorso, un meccanismo che – ad esempio – incentivi l'utilizzo di garanzie di natura pubblica e privata congiuntamente in una logica di segmentazione del rischio, attraverso meccanismi di "portafogli" di finanziamenti, potrebbe facilitare il sistema bancario all'erogazione di credito alle PMI, anche grazie alla semplificazione procedurale che la gestione di meccanismi di questo tipo assicurano. Peraltro, tramite la tecnica dei portafogli di finanziamenti, si consente ad un numero maggiore di imprese di accedere al credito, anche con un profilo di rischio che, con un'operatività ordinaria *one-to-one*, sarebbe valutato negativamente.

Per quanto concerne, invece, il secondo percorso, l'esigenza nasce dalla presa d'atto che il sistema bancario si sta progressivamente disimpegnando dall'attività di erogazione di credito alle imprese di minore dimensione, e questo a prescindere dal profilo di rischio delle stesse. Le difficoltà vanno ricercate anche nella più rigida regolamentazione di livello europeo in merito ai sempre maggiori requisiti di capitale necessari richiesti per l'attività di credito, che disincentiva le banche ad erogare finanziamenti di importo ridotto alle imprese di minori dimensioni perché attività considerata eccessivamente rischiosa per le difficoltà di valutazione del merito di credito nonché antieconomica a causa dell'eccessiva incidenza dei costi fissi. In questo contesto, il rafforzamento del sistema delle garanzie deve necessariamente essere affiancato da interventi che mettano in condizioni gli intermediari presenti sui territori – e che, per questo, hanno un'approfondita conoscenza delle imprese, che va oltre i meri dati di bilancio – di poter erogare direttamente il credito a queste imprese, grazie a interventi di *funding* che forniscano le necessarie risorse per questa attività, anche immaginando forme di cofinanziamento a valere sulle risorse proprie degli stessi soggetti gestori.

II. EUROPA +VERDE

II.1. Economia circolare e rifiuti

L'Europa può fare dell'economia circolare una leva decisiva per il miglioramento della competitività e per lo sviluppo della sua *green economy*. Accanto ad un auspicato rapido, uniforme ed efficace recepimento da parte degli Stati membri del nuovo pacchetto di Direttive sui rifiuti e l'economia circolare per il pieno raggiungimento dei nuovi target europei in materia è necessario che attraverso la programmazione 2021-2027 si promuovano interventi volti a:

prevenire la produzione dei rifiuti sviluppando ricerca ed eco-innovazione, migliorando l'eco-design, le simbiosi dei processi produttivi, la gestione dei sottoprodotti, contrastando l'obsolescenza programmata, migliorando la durata dei beni, gli utilizzi condivisi, la riparabilità e la riutilizzabilità dei prodotti;

migliorare la riciclabilità dei prodotti e allo sviluppo ulteriore del mercato delle materie prime seconde e dei beni riciclati², assegnando loro un'effettiva priorità negli acquisti pubblici e promuovendone la diffusione, con una corretta informazione presso i consumatori attraverso campagne e adeguati incentivi (come il credito di imposta) per le imprese che decidono di operare su questi nuovi mercati green.

Per perseguire questi obiettivi è necessario individuare interventi che rafforzino la responsabilità estesa dei produttori, con modalità articolate per le differenti filiere e definire un sistema di incentivi/oneri a loro carico proporzionali alla riutilizzabilità e alla riciclabilità in modo da limitarne gli imballaggi e accrescere l'eco design. Occorre, inoltre,

premiare con incentivi le imprese che facciano la raccolta differenziata proporzionale alla quantità di rifiuti conferiti e/o che aderiscano a campagne plastic free che limitino gli imballaggi e spingano su prodotti originati da materie riciclate.

Altro punto importante è costituito dall'utilizzo della digitalizzazione per dare impulso allo sviluppo della *green economy*, per supportare, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, la promozione di sistemi di Governance partecipativi orientati alla qualità ecologica, la gestione dei cicli di produzione e di consumo secondo i criteri di una economia circolare, l'implementazione di piattaforme digitali in grado di promuovere e sostenere la diffusione di buone pratiche e l'eco-innovazione.

II.2. Energia

Per quanto riguarda le politiche energetiche, la liberalizzazione dei mercati energetici, sul piano degli effetti in termini di economicità degli approvvigionamenti per le imprese, e in particolar modo per quelle micro e piccole, mal si è coniugata sino ad oggi con la sfida lanciata a livello europeo in merito alla fissazione di obiettivi vincolanti. Gli obiettivi ambientali si sono tradotti in aumenti consistenti dei prezzi lordi dell'energia elettrica a seguito del trasferimento nelle fatture del costo dei meccanismi incentivanti varati su scala europea per la produzione di energia da fonte rinnovabile. In tal senso, e in ottica di mercati sempre più globali, anche sul piano dei servizi turistici, appare essenziale che si possa ridurre lo

² A tale proposito è opportuno completare la normativa sulla cessazione della qualifica di rifiuto (End of Waste).

svantaggio competitivo derivante dal differenziale dei prezzi e costi dell'energia rispetto alle altre aree economiche del mondo. Questo presuppone che occorre

continuare con la spinta, anche in termini di semplificazione a vantaggio delle micro e piccole imprese, a favore dell'efficientamento energetico delle attività economiche, puntando ad un approvvigionamento da fonti energetiche rinnovabili, pulite ed a basso costo che non abbia solo un connotato industriale ma includa soprattutto la vasta platea delle imprese di minori dimensioni.

Sotto questo profilo è possibile individuare una priorità di intervento per la politica di coesione nel campo delle tecnologie per l'efficienza energetica (*green deal – golden rule*). Il rilancio dell'intera filiera imprenditoriale che opera con servizi e prodotti nell'ambito del risparmio energetico e maggiore incentivazione delle imprese che operano interventi di efficientamento sono azioni fondamentali da una parte per la creazione di nuova imprenditorialità caratterizzata da maggiore ecosostenibilità, dall'altra per il rafforzamento delle imprese attive.

II.3 Acqua

L'obiettivo della riduzione dello spreco di acqua presuppone un serio ripensamento delle politiche fin qui adottate rispetto a questo bene primario che, non essendo ripetibile ed avendo un ciclo di vita molto lento, presuppone un approccio integralmente opposto a quanto fatto finora. Alcune regione già oggi vivono il problema della carenza dell'acqua e l'Umbria, benché ne sia ricca, deve comunque far tesoro delle migliori esperienze maturate altrove per evitare di rimpiangere il tempo perduto su questo fronte. Occorre aumentare pertanto l'efficienza generale dei servizi pubblici locali relativi all'acqua – potabile e reflua – Anche nell'ottica della diminuzione del costo in bolletta che, alla luce dei recenti aumenti apportati a livello nazionale dall'Arera, sta diventando una voce di costo molto importante e non solo per le imprese tradizionalmente idrovore. Per ridurre il costo di questo servizio, aumentarne l'efficienza e garantire la sicurezza degli approvvigionamenti, specialmente nelle zone turistiche, occorre

finanziare interventi sull'infrastruttura di trasporto dell'acqua che portino una sostanziale riduzione delle altissime perdite attuali e efficientamento nell'approvvigionamento idrico, nell'estrazione, nello stoccaggio e nella distribuzione.

II.4 Dissesto e rischio idrogeologico

Questo obiettivo può contribuire, tra le altre cose, a mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici ed i rischi connessi ai dissesti idrogeologici presenti nel nostro territorio. I rischi connessi a questi fenomeni sono molto elevati ed i vari dissesti comportano in taluni casi danni di vasta portata anche nei confronti degli operatori economici che restino coinvolti. Si tratta di situazioni che quando divengono emergenziali è già troppo tardi. L'unica leva su cui agire è quella della prevenzione dei dissesti attraverso azioni mirate di manutenzione, riparazione e riqualificazione. Occorre pertanto che vengano finanziati progetti che riescano a circoscrivere e limitare i danni che i disastri ambientali possono provocare alle attività economiche ed, in particolare, al settore del turismo.

Altro elemento fondamentale che occorre considerare è la situazione del Lago Trasimeno che vede un importante prelievo delle acque a scopo agricolo che però mette a rischio l'economia turistica del territorio. La cura e la manutenzione del Lago Trasimeno, l'attenzione al corretto equilibrio tra il mantenimento delle condizioni naturali e la cura dello stesso a fini

turistici (es. dragamento delle sponde, ecc.) diventa fondamentale per lo sviluppo economico della zona.

A tal fine, si chiede di

finanziare progetti per sistematizzazione ambientale e la messa in sicurezza dei corsi d'acqua e laghi della regione, nonché la corretta e costante manutenzione degli stessi; in particolare i progetti dovranno tutelare il Lago Trasimeno al fine di contemperare la sua destinazione naturalistica e la sua vocazione turistica. I progetti dovranno altresì prevedere sistemi per la moderazione delle piene, la difesa delle infrastrutture e abitanti dai movimenti franosi, il monitoraggio del dissesto ed interventi strutturali e non per la riduzione del rischio idrogeologico. In merito si auspica un'integrazione dei fondi Fesr e PSR.

II.5 Verde pubblico e decoro urbano

Nelle aree a maggiore attrazione turistica la riduzione dell'inquinamento e la salvaguardia della biodiversità sono fattori di sviluppo ed elementi di contesto imprescindibili. Un contributo al raggiungimento di questi obiettivi può arrivare dall'incremento delle infrastrutture verdi, dalla loro riqualificazione e da un serio piano di manutenzione che consenta alle stesse di sopravvivere in adeguate condizioni dopo la fase di avvio. Queste iniziative sono chiamate a coesistere con altre iniziative da mettere in campo sul fronte del decoro urbano più largamente inteso che si configura come uno degli strumenti destinati al rilancio delle nostre città quali l'Agenda Urbana. Pertanto si chiede di

finanziare misure volte al decoro urbano e all'accrescimento del verde cittadino incluse tutte le infrastrutture verdi quali le reti ecologiche e le cinture verdi periurbane multifunzionali.

Una riflessione in particolare la merita la richiesta di un'azione decisa ed incisiva sul tema dei "cammini, degli itinerari e dei percorsi" la cui corretta manutenzione e promozione garantisce forti incrementi del turismo escursionistico e pertanto siamo a richiedere in merito la massima sinergia tra fondi (FERS e PSR).

II.6 Resilienza sismica

La nuova politica di coesione 2021/2027 rappresenta, per l'Umbria, anche l'occasione per dare alle popolazioni delle aree colpite dal sisma del 2016 una prospettiva strategica di ripartenza, tale da salvaguardare sia una presenza significativa della popolazione attiva in loco, occupata nelle attività che ne rappresentano la naturale vocazione, sia un rilancio sociale ed economico che deve passare attraverso una programmazione e strumenti concreti di supporto di medio e lungo periodo.

Si ritiene quindi necessario

Introdurre i presupposti per la definizione, anche in forma integrata con la Regione Marche, di un progetto strategico che definisca nella fascia appenninica, una zona economica speciale che consenta l'avvio di tutta una serie di interventi specifici. In pratica la definizione di un'area appenninica nella quale le strategie e le risorse europee consentano, per il periodo in oggetto, interventi speciali, a condizioni speciali e deroghe ai limiti fin qui posti. (es. innalzamento delle % di finanziamento, deroga al DE MINIMIS, innalzamento delle % in contributo

ordinario, interventi a fiscalità diversa, ecc). Ciò consentirebbe di dare alle imprese ed alle popolazioni una prospettiva di rinascita.

III. EUROPA + CONNESSA

III.1 Infrastrutture digitali

Relativamente all'infrastrutturazione digitale regionale, la Regione nel 2017 ha aderito al Piano Nazionale Banda Ultra Larga (BUL). Obiettivo del Piano è garantire, nelle aree a fallimento di mercato come l'Umbria (quelle dove nessun operatore privato avrebbe investito per gli alti costi) che almeno l'85% della popolazione possa avere una connettività a 100 Megabit/s e la parte rimanente ad almeno 30 Megabit/s entro il 2020. Per raggiungere il traguardo si è stimato necessario raggiungere il 70% degli edifici esistenti con la tecnologia FTTH (Fiber To The Home) che garantisce almeno i 100 Megabit/s. Nel 70% degli edifici sono stati considerati tutti gli edifici pubblici delle Amministrazioni centrali e locali (Comuni, scuole, presidi sanitari ecc.) e tutti quelli delle aree industriali. Per il restante 30% dei destinatari verrà utilizzata la tecnologia FTTC che garantisce una connettività pari a 30 Mbit/s.

Inoltre, seppur entro il 2020 tutti i Comuni dell'Umbria avranno la fibra, ve ne sono 15 – denominati "sospesi" – già in parte serviti da altri operatori e per i quali si deve ancora decidere come completare la copertura. Tra questi ci sono i Comuni più grandi come Perugia. Infine, per la WIFI – il cui bando è in corso – si prevede la gratuità per cittadini residenti, studenti universitari e turisti: in particolare, saranno installati circa 700 hot spot wifi distribuiti tra i vari comuni (da un minimo di due a comune ad un massimo di 130 come nel caso di Perugia) il cui criterio di ripartizione sarà quello delle presenze turistiche, del numero di studenti e del numero di residenti.

Alla luce di questo quadro, si rende necessario

estendere la copertura al 100% del territorio regionale con la tecnologia FTTH, più performante, inserendo anche i comuni sospesi, ed ampliare il novero dei destinatari includendo non solo gli edifici pubblici e le utenze domestiche ma anche – e soprattutto – le sedi delle imprese a prescindere che queste operino in un contesto urbano, industriale o rurale;

avere come criterio, nella ripartizione degli hot spot per la WiFi, anche il numero delle imprese esistenti in un dato territorio

III.2 Trasporti e logistica

In un'economia sempre più aperta e integrata, il turismo, gli scambi ed il valore aggiunto sono fortemente condizionati dalla quantità e dalla qualità delle connessioni di trasporto e logistica, che uniscono i diversi anelli delle filiere di produzione, servizio e consumo, che con la globalizzazione si sono andate sempre più allungando e articolando nel mondo. Sulle reti logistiche e di trasporto si consolidano le relazioni commerciali tra le imprese ed inoltre, collegamenti rapidi e poco costosi migliorano la flessibilità del mercato del lavoro e creano nuove opportunità culturali, formative e lavorative per i cittadini. E' necessaria, pertanto, una strategia integrata per l'accessibilità, che superi le strozzature fisiche delle reti e quelle regolatorie, che limitano il principio fondante dell'Unione Europea della libera circolazione delle merci e delle persone, penalizzando, in particolar modo, le aree periferiche. È per questo che occorre

potenziare il trasporto ferroviario dedicato a persone e merci sia agganciandoci in modo più strutturato all'alta velocità sia creando collegamenti, tenuto conto

dell'attuale lontananza, alla rete transeuropea TEN-T che collega l'Italia, i cittadini e le imprese ai mercati europei e internazionali.

Inoltre, occorre potenziare e rendere resilienti anche le infrastrutture di trasporto su strada della regione per aumentare l'accessibilità dei territori, in un percorso virtuoso di sviluppo sostenibile dal punto di vista ambientale, economico e sociale. Alla luce dei danni causati all'economia dai restringimenti alla E45 in corso che evidenziano la debolezza della nostra rete e la dipendenza da questa della comunità regionale, si rende pertanto necessario

potenziare l'attuale rete stradale regionale, portando a termine i lavori di manutenzione già in cantiere in tempi assolutamente più celeri degli attuali e avviare le infrastrutture nuove già programmate che attendono da troppo tempo la loro realizzazione.

III.3 Mobilità sostenibile

Il trasporto su gomma, sia pubblico che privato, che garantisce una quota significativa degli spostamenti di merci e persone, ha conseguito nel tempo grandi risultati sul fronte del miglioramento delle prestazioni ambientali. E' bene ricordare che per effetto dei nuovi standard di omologazione, le emissioni dei veicoli pesanti nel passaggio dal 1990 al 2016, si sono dimezzate per gli Ossidi di Azoto e addirittura ridotte del 70% per il particolato. Tuttavia rimangono significativi spazi di intervento, specialmente in una regione come l'Umbria, per

promuovere un virtuoso processo di rinnovo del parco circolante, che tramite efficaci incentivi favorisca la sostituzione di mezzi più vecchi e inquinanti con veicoli nuovi più puliti, più performanti e più sicuri.

Grazie a trasporti e logistica efficaci, efficienti e pienamente sostenibili è possibile infatti, garantire nell'immediata disponibilità degli utilizzatori e con impatti sostanzialmente nulli sull'ambiente, beni e servizi indipendentemente dalla lontananza dei rispettivi luoghi di produzione. La valorizzazione dei servizi offerti dalle reti logistiche e distributive sostenibili dovrebbe indurre a passare, dunque, dalla metrica dei prodotti "a chilometri zero" a quella dei prodotti "a tempo e impatto zero".

Si prende poi atto della volontà delle Amministrazioni di riqualificare il parco autobus destinato al trasporto pubblico utilizzando in parte le risorse già programmate e, soprattutto, dei vari PUMS cui abbiamo partecipato in alcune realtà territoriali. Manca a nostro avviso in queste scelte, ancorché necessarie, una qualificazione in chiave innovativa che possa preconizzare possibili traiettorie in questo settore. In questo senso è necessario

proseguire con l'elaborazione dei PUMS ed introdurre elementi di innovazione, anche tecnologica, quali l'analisi dei dati di flusso e del traffico per una migliore e rapida programmazione, la sensoristica, il trasporto merci a mezzo droni, l'Internet delle cose per il trasporto intelligente, sistemi intelligenti per la gestione del traffico, car sharing, car pooling, ecc.

Linee guida che hanno ribadito come lo scopo di tali Piani consista nel miglioramento dell'accessibilità urbana, attraverso soluzioni di trasporto sostenibili e di qualità, da perseguire con regolamentazioni premianti. Anche qui, dunque, gli obiettivi dovrebbero essere non più divieti e "chilometri zero", ma maggiore disponibilità di beni e servizi "a tempo e impatto zero".

IV EUROPA +SOCIALE

IV.1 - I GIOVANI, L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE

Ferma restando la necessaria educazione, formazione e cultura di base che la Scuola deve garantire a tutti, è importante affermare il ruolo primario che i Centri di Formazione Professionale stabili dell'Umbria svolgono nell'erogazione dell'offerta formativa del secondo ciclo con una propria identità, collocazione e rilievo strategico per lo sviluppo socio-economico del territorio. La nostra regione registra un tasso di disoccupazione e, segnatamente, di disoccupazione giovanile particolarmente elevato, eppure sul mercato del lavoro continua a persistere un paradosso: le imprese infatti faticano a reperire profili da introdurre in azienda che possano essere idonei a soddisfare i propri fabbisogni. Il *mismatch* tra le competenze possedute da coloro che sono in cerca di un lavoro e quelle richieste dalle aziende che hanno bisogno di reclutare personale costituisce un problema di interesse centrale per tutti. Infatti, le aziende richiedono personale qualificato e professionalizzato e spesso le qualifiche necessarie si concretizzano meglio nei Centri di Formazione Professionale che erogano le unità di competenze previste dalla normativa nazionale mediante attività laboratoriali per almeno il 50% del monte ore.

Si rende pertanto necessario

potenziare le iniziative a sostegno di tutti quei giovani a maggiore rischio di esclusione scolastica e lavorativa, garantendo maggiori risorse ai percorsi e strumenti che agevolino l'ingresso degli stessi in azienda e che consentano che la formazione sia coerente con i desiderata degli imprenditori.

Ci preme sottolineare in merito la necessità di integrare le risorse e la programmazione tra FSE+ e FESR su Europa +Sociale al punto 2 "Migliorare l'accesso a servizi di qualità e inclusivi nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente, mediante lo sviluppo delle infrastrutture" potrebbe finanziare Scuole e centri di formazione e strutture educative finalizzati alla creazione di laboratori ed all'acquisto di altre attrezzature necessarie per rendere la didattica più efficace, rafforzando ed implementando interventi già messi in campo.

In particolare: Iefp, Alternanza scuola lavoro, Sistema Duale, Apprendistato di 1° livello, Impresa formativa simulata, percorsi di qualifica professionale per giovani in Diritto Dovero, azioni di orientamento e accompagnamento al lavoro, sostegno all'avvio di impresa. Al riguardo la programmazione dovrebbe essere pluriennale per consentire di avere certezza finanziaria e conseguentemente:

- rendere possibili investimenti strutturali per migliorare costantemente la qualità degli ambienti educativi e garantire l'aggiornamento tecnologico delle strumentazioni messe a disposizione;
- garantire la qualità pedagogico-educativa dei percorsi formativi offerti e, quindi, il successo formativo, riducendo la precarietà dei rapporti di lavoro (docenti, tutor, orientatori, ecc.).

La programmazione dovrebbe altresì coinvolgere tutti gli attori che a vario titolo possono concorrere e che dovrebbero riunirsi in una *cabina di regia* che includa anche le Associazioni datoriali e la Direzione Scolastica Regionale e che si metta al servizio dei giovani e di quelle imprese in cui gli stessi auspicabilmente dovranno andare ad apprendere e/o lavorare.

E' necessario inoltre

prevedere un "super-accreditamento" per gli enti che erogano formazione professionale iniziale che tenga conto dell'esperienza, delle strutture, delle risorse umane, di un progetto educativo specificamente destinati all'utenza dei minori.

Una notazione infine per quanto riguarda l'apprendistato di primo livello. Visto che la costituzione di un protocollo con un Istituto è quasi è impossibile non trovandosi interlocutori interessati, è opportuno

snellire la procedura di attivazione dell'apprendistato di primo livello, con una maggiore apertura da parte della Direzione Scolastica Regionale a tale forma di contratto, enfatizzando la qualità dei contenuti formativi

in modo da fornire un percorso qualificante, che venga incontro alle esigenze tecniche delle aziende, e allo stesso tempo garantire le abilità e conoscenze teoriche richieste dal sistema scolastico.

IV.2 NEET - Neither in Employment nor in Education or Training

I NEET sono ormai dalla precedente programmazione massimamente attenzionati dall'Europa e dai suoi paesi membri perché la percentuale di persone non impegnate nello studio, né nel lavoro né nella formazione ha raggiunto percentuali preoccupanti; in Umbria sono circa 33.000.

Lo strumento di "Garanzia Giovani" è andato nel senso di riavvicinare i neet a percorsi di Politiche attive del Lavoro di reinserimento su qualche percorso (formazione, tirocini, autoimpiego) che li accompagni all'occupazione. Ciò che riteniamo sia emerso da questa esperienza è che le tre misure non collegate tra loro non abbiano prodotto quel vero cambiamento che ci si aspettava. I neet hanno bisogno di essere accompagnati in percorsi maggiormente guidati e definiti che partano prima nella formazione, poi nel tirocinio ed infine vengano consolidati dall'autoimpiego o dall'incentivo per le assunzioni, proseguendo quindi sull'esperienza del **modello Smart** (percorsi annuali con sei mesi di formazione, tra aula e laboratori, e 6 mesi di stage). La formazione dovrà reinterpretare le competenze delle figure professionali tradizionali introducendo elementi innovativi ed atualizzanti al fine di riconvertire anche coloro che neet lo sono da diverso tempo.

IV.3 - ITS

Nella nostra regione a pagare il prezzo più alto dall'inizio della crisi continuano ad essere i giovani, come confermano i dati su occupazione e disoccupazione. Ma in contemporanea l'economia e la società sono state coinvolte da una trasformazione molto veloce dovuta alla rivoluzione digitale. Questo ha reso necessario individuare e rispondere con celerità alle esigenze di nuove competenze sul mercato del lavoro perché il futuro del sistema economico dell'Umbria è permeato da questa rivoluzione ed è condizionato dalla risposta che il sistema riuscirà a dare alle imprese, soprattutto per quanto riguarda la formazione di competenze strategiche. Le micro e piccole imprese scontano un ritardo nella produttività che abbassa il PIL regionale: la digitalizzazione può rappresentare una valida risposta a patto che le imprese siano supportate tanto negli investimenti quanto nell'acquisizione di competenze manageriali e dei dipendenti. Non è un caso che vi sia una crescente richiesta di personale specialistico e qualificato nell'ambito delle competenze ICT che spesso i tradizionali canali non riescono a soddisfare. Nasce pertanto l'esigenza di sviluppare un'offerta formativa regionale rivolta a diplomati e laureati che risponda i reali fabbisogni del sistema economico ed individui anticipandole le competenze del futuro. Si tratta di un percorso formativo che può trovare

una concretizzazione solo attraverso la costituzione di una specifica Fondazione ITS nel contesto di una strategia ampia, condivisa e di lungo periodo che porti all'aumento dell'occupazione, in particolare giovanile e femminile, e alla diffusione di competenze digitali strategiche per le micro e piccole imprese per restare e consolidarsi sul mercato. Il sistema scolastico regionale, per quanto di qualità, vive un disallineamento tra competenze in uscita dai percorsi professionali e tecnici e le competenze attese dalle imprese che genera difficoltà a reperire personale qualificato ed elevati costi di inserimento.

Il modello ITS, attualmente solo industriale, è nei fatti vincente perché forma i giovani sulle funzioni necessarie alle imprese, creando percorsi post diploma fatti su misura per le esigenze del mercato del lavoro. Si tratta di una soluzione molto vicina alle esigenze anche dei settori del terziario, per questo occorre

portare avanti il progetto di costituzione di una nuova fondazione su turismo ed innovazione delle MPMI

IV.4 - UNIVERSITA'

Anche il mondo universitario deve uscire dalla storica autoreferenzialità che lo contraddistingue ed aprirsi sempre più al mercato del lavoro. Il binomio Università-innovazione dovrebbe essere centrale nello sviluppo di nuove competenze nel sistema economico della nostra Regione. Oggi purtroppo, al di là delle poche imprese industriali con cui alcuni Dipartimenti (più spesso, singoli Professori) collaborano, osserviamo che lo studio ed il confronto non avviene con le imprese di tutti i settori. In particolare con quelle del terziario che rappresentano oggi uno sbocco sia lavorativo che di autoimpresa per i giovani laureati. Proprio perché l'economia del nostro Paese e dell'Umbria è per il 95% caratterizzata da micro e piccole imprese del commercio, del turismo, dei servizi, dell'artigianato e delle professioni, è opportuno

creare le condizioni affinché l'Università si confronti con questo mondo per rileggere i propri programmi e corsi e per formare giovani sempre più spendibili anche in questo segmento maggioritario dell'economia.

IV.5 - FORMAZIONE PERMANENTE

La formazione permanente, nelle precedenti programmazioni della nostra Regione, è sempre stata un esempio, una buona pratica a livello nazionale ed europeo. Con la programmazione 2014/2020 abbiamo purtroppo abbandonato questo obiettivo specifico e lasciato scemare le competenze acquisite in tanti anni. Riteniamo tuttavia che la formazione permanente debba tornare ad essere centrale nelle politiche di programmazione della nostra Regione perché rappresenta l'unica modalità per le persone di aggiornarsi continuamente e di formarsi ai cambiamenti introdotti dalla cosiddetta "rivoluzione digitale". Va riconsiderato il ruolo della formazione permanente soprattutto quale momento unico di formazione e di approccio alla cultura dell'innovazione; solo attraverso la nuova programmazione si potrà andare a colmare il gap

IV.6 - FORMAZIONE DI IMPRENDITORI E ADDETTI

Nell'ultimo settennio di programmazione dei fondi di coesione la quota destinata alla qualificazione e riqualificazione delle risorse umane è drasticamente calata. Gli effetti negativi di questa scelta sono evidenti: scarsa capacità di adattamento al cambiamento da parte delle imprese, difficoltà di inserimento dei giovani e addetti meno pronti a supportare le imprese nella transizione. Senza entrare nel merito delle difficoltà incontrate nel raccordare la programmazione regionale in tema di formazione con quella centrale, è palese l'assenza o

comunque l'inadeguatezza di preliminari attività di rilevazione dei fabbisogni e di una valutazione vera di efficacia dei precedenti piani formativi. Si rende pertanto necessario:

modificare i sistemi di rilevamento dei fabbisogni al fine di costituire un orientamento mirato a far conoscere ai potenziali lavoratori gli ambiti di maggiore occupabilità e le caratteristiche delle posizioni lavorative presenti sul mercato;

rivedere le modalità operative degli osservatori pubblici e privati i cui dati statistici rimangono inutilizzati e sono ininfluenti sulle politiche attive e passive.

Alla luce delle novità in vista per il **FSE+**,

occorre che nel settennio prossimo (2021-2027) l'asse occupazione torni protagonista con una dotazione di risorse importante che garantisca una seria politica di sviluppo del capitale umano regionale.

IV.7 – ORIENTAMENTO al LAVORO

Il problema del lavoro oggi non è un problema di quantità ma di qualità. Laddove la qualità non è perseguibile ci si accontenta della quantità senza accorgersi che, così facendo, si continua a spingere le aziende ad assumere soggetti perché "costano meno" e non a fare un serio investimento. Secondo le elaborazioni dell'Istat, tra il 2015 e il 2016 in Italia il flusso di occupati ha portato a 17mila posizioni lavorative in meno con qualifica alta, mentre sono aumentate a 137mila quelle con qualifica media e 170mila quelle con qualifica bassa. Nel 2018 la polarizzazione è stata ancora più marcata. Il mismatch tra offerta e domanda non può essere colmato con iniziative estemporanee, giornate di orientamento e convegni o attraverso incentivi una tantum e agevolazioni volte a spingere le aziende ad assumere. Per questo va modificato l'attuale meccanismo, troppo incentrato sul pubblico e quindi completamente gestito dai Centri per l'Impiego. Questo modello non sta dando i risultati sperati malgrado l'investimento di risorse. Per questo occorre:

che almeno la fase di orientamento al lavoro sia gestita congiuntamente insieme a soggetti privati, in particolare le agenzie formative accreditate che potrebbero introdurre nell'orientamento quelle competenze trasversali e di conoscenza delle imprese e del tessuto economico che sono essenziali per orientare i soggetti da occupare;

che anche i soggetti privati siano dotati delle necessarie risorse economiche, lasciando ai CpI tutte le prerogative di tipo amministrativo (disoccupazione, Naspi, L. 68, ecc.) su cui il pubblico deve anche farsi garante dei processi;

che vi sia un più efficace coordinamento tra le banche dati dei vari soggetti interessati, comprese le università, affinché il placement realizzabile diventi patrimonio comune;

che si sviluppi una "reputazione di efficienza" degli enti formativi.

Esistono in tal senso buone pratiche a livello nazionale che hanno sviluppato un sistema virtuoso pubblico-privato e portato importanti risultati occupazionali che vede una collaborazione totale di CPI e Agenzie per il Lavoro delle Organizzazioni Datoriali accreditate.

IV.8 – Mercato del Lavoro dei Soggetti Svantaggiati

Nella società odierna sono in aumento i soggetti svantaggiati a rischio di esclusione dal mercato del lavoro e, spesso, di emarginazione sociale. Sono quell'ampissima gamma di soggetti le cui situazioni di svantaggio sono state certificate per via normativa o amministrativa, come ad esempio la legge 68/99 o le procedure per i SAL, e che sono inseriti in percorsi dedicati che assolvono in parte ad alcune funzioni di tutela ma che in realtà non garantiscono l'erogazione di servizi specifici di accompagnamento al lavoro ed inserimento occupazionale dando così una risposta solo parziale al fabbisogno espresso.

Troppo spesso infatti il loro inserimento lavorativo è passato per le ordinarie politiche attive (ad es., il tirocinio) aiutati da dei piccoli benefici per le imprese (es. maggiore durata, incentivo all'assunzione più alto, ecc.) ma, abbiamo visto che questo non basta.

Gli attuali strumenti di accompagnamento sembrano quindi non avere avuto ad oggi un'efficacia determinante, con il rischio che queste persone restino ai margini del lavoro e della società. La trasversalità delle risorse che la Politica di Coesione destina al sociale e quindi alla protezione ed al potenziamento della presenza dei soggetti svantaggiati nel Mdl ci porta a considerare determinante una progettazione congiunta attraverso i Fondi dei percorsi di Politiche attive del Lavoro affinché queste ultime non siano più scollegate dall'attività formativa, dal tutoring lungo il percorso di inserimento e dal continuo supporto psicologico.

Riteniamo sia quanto mai opportuno creare una riserva di risorse per l'integrazione dei fondi FSE+ e FESR e altri eventuali fondi dedicati al fine di:

prevedere percorsi strutturati di accompagnamento al lavoro con orientamento, formazione dedicata e mirata alle specifiche esigenze, tirocinio ed incentivo all'assunzione. Il tutto da costruire in una logica di cooperazione pubblico-privata, che includa anche un affiancamento di tipo psicologico sia per i soggetti da inserire che per i tutor che li seguiranno in azienda.

Si ricorda anche qui la opportuna sinergia con il FESR su Europa +Sociale al punto 2 "Migliorare l'accesso a servizi di qualità e inclusivi nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente, mediante lo sviluppo delle infrastrutture" potrebbe finanziare Scuole e centri di formazione e strutture educative finalizzati alla creazione di laboratori ed all'acquisto di altre attrezzature necessarie per rendere la didattica più efficace, rafforzando ed implementando interventi già messi in campo.

Solo attraverso queste attenzioni e percorsi di accompagnamento formativo al lavoro, creando quelle competenze indispensabili all'inserimento occupazionale si potrà raggiungere concretamente un risultato positivo nel Mdl.

Stesso discorso, ancorché con le necessarie specificità, va fatto per un'altra fascia di soggetti che, pur non avendo le condizioni di svantaggio certificato come quelle di cui sopra, vivono debolezze esistenziali che rendono anche in questo caso difficile il loro collocamento nel mondo del lavoro per limiti caratteriali, familiari e funzionali. Nella logica che "nessuno debba essere lasciato indietro", analogamente a quanto detto sopra occorre

elaborare strumenti adeguati di supporto ed affiancamento che, con le necessarie gradazioni, garantiscano anche a questi soggetti un conveniente inserimento lavorativo e sociale che li protegga per quanto possibile dal rischio di esclusione e marginalizzazione.

V. EUROPA +VICINA AI CITTADINI

V.1 AGENDA URBANA

Nella programmazione delle risorse della politica di coesione 2014-2020, l'Umbria ha supportato le politiche per le città attraverso i Programmi Operativi Regionali (Agenda Urbana), con assi di sviluppo dedicati, e tramite l'Investimento Territoriale Integrato (ITI) per il Trasimeno. Con l'Accordo di Partenariato 2014-2020, l'Italia ha definito una strategia urbana basata sullo schema multicentrico che caratterizza il nostro territorio, operando una chiara distinzione degli interventi a seconda della scala urbana di riferimento.

La condivisibile impostazione di politiche urbane differenziate a seconda del territorio target, nel settennio 2014-2020, sembrerebbe riconfermata nelle intenzioni dell'Italia anche per la programmazione 2021-2027, come emerso durante il primo incontro del Tavolo partenariale. Tuttavia, se venisse confermata per il futuro l'impostazione data all'Agenda Urbana nell'attuale programmazione questo significherebbe limitarne di molto la portata perché si tratterebbe di uno strumento pensato solo per il miglioramento dei servizi pubblici urbani senza nessun tipo di integrazione con la componente privata che opera nella città e, quindi, senza nessun necessario effetto moltiplicatore. Pertanto si rende necessario per il nuovo settennio

pensare l'Agenda Urbana come un luogo di integrazione di interventi sia pubblici che privati, includendo quindi anche misure di supporto al tessuto produttivo che non devono avere un ruolo ancillare anche in termini di contributi rispetto alle politiche pubbliche, portando ad una quota pari al 10% l'entità delle risorse dedicate.

Infatti, nel 2014, l'ex Obiettivo Tematico 3 ("Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese") non fu selezionato tra gli "obiettivi urbani" esplicitati dall'Accordo di Partenariato e la sua attuazione fu demandata ai Programmi Operativi Regionali (POR), concretizzandosi in bandi alle imprese, a valere sugli Assi dedicati alle PMI (ex Asse 3), avulsi dalle strategie urbane che si andavano delineando negli Assi SUS. Nelle città dell'Umbria è necessario che quest'integrazione si sostanzi nella riqualificazione del sistema imprenditoriale esistente e nella creazione di nuove imprese secondo modelli di gestione integrata e unitaria, con logiche di distretto anche di tipo commerciale, culturale e turistico. In questo modo il sistema delle attività economiche urbane, ricomprese in più ampie strategie di sviluppo, troverebbe un maggior raccordo con le altre politiche urbane incidenti sul contesto sociale, culturale e ambientale di riferimento. Un'ulteriore insegnamento del ciclo di programmazione 14-20 riferito alle politiche urbane, evidenziato anche dal Tavolo partenariale OP5, riguarda le difficoltà riscontrate nella fase di avvio delle strategie per le città che, nella maggior parte dei casi, hanno determinato una sensibile dilatazione dei tempi e una sovrapposizione di competenze e procedure, in un contesto di scarsa valorizzazione delle strategie locali già esistenti. Occorre a tale proposito individuare soluzioni adeguate per evitare di ripercorrere errori già fatti.

Nella nuova programmazione 2021-27, l'Europa demanda agli Stati Membri la possibilità di definire un terzo strumento per il sostegno allo sviluppo territoriale integrato. A tal proposito e con l'obiettivo di un maggior coinvolgimento degli attori privati, tra cui figurano le Associazioni di categoria più rappresentative a livello locale, appare utile far sì che tale nuovo strumento possa concretizzarsi in una sorta di **Accordo Urbano** tra Regione e Partenariato Pubblico-Privato (PPP) locale, che consenta di delineare preliminarmente:

- le linee strategiche di sviluppo dell'area urbana di riferimento;

- le azioni da intraprendere e i compiti di programmazione e funzioni delegabili al PPP stesso.

Queste nuove forme di Partenariato Pubblico-Privato dovrebbero, infatti, rappresentare lo strumento principale di gestione e attuazione delle strategie urbane, consentendo di semplificare le procedure, rendendo maggiormente accessibili, alle imprese che operano nella città, le risorse per il SUS e aumentando complessivamente l'efficacia degli interventi. I PPP dovrebbero essere definiti localmente e includere l'Autorità urbana, le Associazioni di categoria maggiormente rappresentative e altri partner ritenuti utili allo sviluppo dell'area urbana interessata, come la Camera di Commercio, le Fondazioni bancarie, le Università, ecc.

V.2 INVESTIMENTO TERRITORIALE INTEGRATO (ITI)

Una riflessione a parte merita il tema dell'ITI. Si tratta a ben vedere di una iniziativa multimisura che ha nelle sue corde tutte le caratteristiche per diventare una stella polare delle politiche di riqualificazione territoriale essendo sulla carta integrata sia sotto il profilo delle fonti di finanziamento sia sotto quello degli attori coinvolti – pubblici e privati – in una coerente logica di sistema complesso. Queste ottime premesse tuttavia nel contesto della programmazione vigente non si sono sfortunatamente tradotte in una conseguente realtà visto che per il Lago Trasimeno, sede di questa prima sperimentazione, non si è sfruttata l'occasione per realizzare un grande progetto unitario di riqualificazione strategica dell'area ma si è fatta la scelta di assecondare le istanze dei singoli Comuni coinvolti, ancorché legittime ma tutte tra loro disaggregate. L'asse dedicato agli interventi delle imprese, poi, è stato considerato a sua volta una variabile indipendente rispetto agli investimenti pubblici con il che è saltata definitivamente ogni velleità di un progetto unificante ed integrato per questo territorio. Alla luce di questo parziale fallimento della prima sperimentazione dell'ITI in Umbria, si chiede di

replicare nella imminente programmazione 2021-2027 lo strumento dell'ITI inserendo meccanismi di Governance che rendano obbligatoria l'integrazione tra gli investimenti pubblici e quelli privati in una logica di progettazione integrata e sistemica.

V.3 STRATEGIA PER LE AREE INTERNE

Per ciò che riguarda le Aree Interne, misura pensata specificamente per il sistema dei piccoli Comuni, permane la necessità che nel prossimo periodo di programmazione si dia continuità ai progetti di sviluppo locale, sostenendone l'attuazione attraverso ampi partenariati radicati nei territori e strutturati in reti di Comuni e Associazioni e valorizzando le vocazioni e le potenzialità economico-produttive locali. Va tuttavia rilevato che nella programmazione 2014-20, la Strategia per le Aree Interne nella sua fase esecutiva (quindi, al momento, solo quella del c.d. "Orvietano"), si è concentrata in Umbria in via esclusiva sul sostegno al mantenimento di alcuni servizi pubblici locali essenziali (istruzione, trasporto pubblico, ecc.) e, al massimo, sulla valorizzazione degli attrattori naturali e culturali. Pur riconoscendo l'urgenza di interventi di questo tipo soprattutto in aree depresse e a rischio di esodi di varia natura, proprio perché i migliori risultati scaturiscono dal combinato disposto di più azioni tra loro sinergiche, in analogia a quanto detto sia per l'Agenda Urbana sia per l'ITI, appare necessario

riproporre la Strategia per le Aree Interne prevedendo meccanismi di incrocio tra investimenti nei servizi pubblici locali essenziali ed interventi in favore del settore privato, in particolare delle micro e piccole imprese dei servizi che garantiscono

in queste aree depresse presidio del territorio e servizio a cittadini ed utenti in genere.

In tal senso, è possibile invocare l'accesso anche alle risorse del FEASR per consentire progettualità maggiormente integrate.

Inoltre, una misura di sostegno alle piccole e medie imprese caratterizzanti le aree interne, anche al fine di favorire il passaggio generazionale delle botteghe e dei mestieri tradizionali, potrebbe

prevedere a livello regionale - la realizzazione di "bandi territorializzati" a favore di specifiche attività economiche individuate localmente come caratteristiche e peculiari dell'area interna di riferimento.

Infine, risulta prioritario anticipare i tempi dell'individuazione delle linee strategiche di sviluppo urbano e territoriale, anche valorizzando i piani e i programmi già esistenti e indirizzando le eventuali riprogrammazioni verso sperimentazioni che consentano di testare l'efficacia delle nuove indicazioni della programmazione 2021-2027, per un miglior raccordo degli obiettivi europei con gli strumenti ordinari di governo delle città e dei territori.

V.3 TURISMO

Il turismo è un motore autonomo dello sviluppo finora non adeguatamente sfruttato. Potrebbe apportare un contributo al PIL regionale decisamente superiore a quanto fatto in questi anni ma alcune resistenze che hanno privilegiato altri comparti, in primis quello industriale, ne hanno ostacolato il cammino ed hanno relegato il turismo spesso ad un ruolo meramente complementare ed eventuale: ossia, se c'è e porta ricchezza bene, altrimenti se ne può fare a meno! Questo approccio residuale ha fatto sì che, per es., nella vigente Programmazione il turismo non sia stato inserito tra i drivers dello sviluppo della RIS3. Oppure ha comportato che le azioni di promo-commercializzazione siano state effettuate verso mercati la cui selezione sia dipesa – più che da un'analisi scientifica dei dati – da valutazioni improvvisate ed estemporanee. O, da ultimo, trova le Amministrazioni locali del tutto impreparate di fronte all'ennesima crisi industriale che rende necessario puntare su una valida alternativa, come è il turismo, senza però saper bene da dove cominciare!

Se a monte non c'è una visione strategica ed integrata, se manca un approccio scientifico al turismo, non bastano i bandi per la riqualificazione delle attività ricettive né una generica azione di comunicazione – peraltro scollegata dai bandi stessi – né, tanto meno, un portale turistico molto costoso la cui utilità in termini commerciali rimane ancora un'incognita. Al turismo, più che ad altri settori, mancano molte cose per poter esprimere tutto il suo potenziale: l'auspicio è che la nuova programmazione 2021-2027 rappresenti una svolta per questo settore uscendo da antiche retoriche, vecchie dietrologie e molti errori che l'hanno contraddistinto finora.

In particolare, occorre che l'Obiettivo 1 sostenga il turismo sotto due profili:

- da un lato, inserendolo nel novero delle **traiettorie di innovazione della RIS3** soprattutto per ciò che concerne la raccolta, l'analisi ed il rendering dei dati sui flussi nell'ottica della profilazione delle presenze e della successiva riprogrammazione in tempo reale dell'offerta turistica e delle strategie individuali e di macro area;
- dall'altro, continuando a prevedere **bandi sulla competitività delle imprese del settore** per la loro qualificazione in sintonia e coerenza con i dati di cui sopra e con le scelte del presente obiettivo 5 in termini di promo-commercializzazione.

Solo se l'Obiettivo 1 garantirà questo supporto, allora con l'Obiettivo 5 sarà possibile sviluppare la restante parte della strategia complessiva per il turismo: diversamente, se tutte le strategie per il turismo dovessero essere realizzate attraverso l'Obiettivo 5, si tornerebbe

agli errori commessi finora con un settore che continuerebbe ad essere ancora sotto utilizzato, scarsamente considerato, con poca professionalità ed un approccio affatto scientifico. Salvo poi fare convegni sui perché e per come della bassa produttività del turismo! Pertanto, auspicando che le scelte dei policy makers siano coerenti con le premesse e quindi puntino a voltare pagina, si segnalano le questioni che nel presente Obiettivo è necessario affrontare.

a. Governance

A corollario di quanto detto sinora, è necessario che tutta la nuova strategia per il settore turistico sia fondata su solidi meccanismi di governance che restituiscano a questo comparto la giusta dignità, la necessaria progettazione ed il vero peso che lo stesso rappresenta per la nostra regione. Chiaramente sotto questo profilo non veniamo dal nulla perché sono stati portati avanti diversi tentativi nel corso degli anni per mettere intorno ai tavoli gli attori del turismo: si pensi alla stagione dei DTL e degli IAT che costituivano dei prodromi rispetto a quanto si sta dicendo ora. Ma adesso occorre fare un passo avanti e strutturare una governance che esalti le specificità del nostro territorio e al tempo stesso non ingabbi le strategie in lunghe, infinite liturgie pletoriche che fanno assumere le scelte quando ormai si è fuori tempo massimo. Questo è uno snodo cruciale: il turismo non può essere appannaggio dell'Assessore di turno che pensa insieme ai suoi uffici le cose da fare e poi, a documenti scritti, chiama gli attori ad una mera partecipazione! Alla luce di quanto detto fin qui, è evidente che questo approccio non solo non è corretto sotto il profilo istituzionale ma a maggior ragione è inopportuno sotto ogni aspetto sostanziale perché impedisce la concreta assunzione delle migliori scelte strategiche. È per questo che gli esperti dicono che nei fatti in Italia e, di conseguenza, in Umbria il turismo è un settore che in concreto non è mai stato gestito: si sono appostate risorse per la promozione che fanno molto rumore in termini di appeal e spendibilità politica ma, senza una previa valutazione sui mercati strategici, sono state risorse mal spese! Non basta fare promozione tanto per poter dire che si è fatto qualcosa per il turismo se questa promozione non è il frutto di una strategia integrata e di una visione strategica che segue l'iter proposto nelle righe precedenti. In un ipotetico tavolo deputato alla governance occorre tenere conto dei molti attori che si muovono in ambito turistico, vecchi e nuovi, e delle ricadute che il settore genera, direttamente o indirettamente, su una molteplicità di comparti e soggetti a vario titolo coinvolti. Obiettivo di questo processo concertativo è non solo la partecipazione fine a sé stessa che, formalmente, non è mai mancata quanto piuttosto la possibilità per molti attori di contribuire fattivamente alla ideazione e realizzazione delle strategie a monte di ogni iniziativa. Questo, e solo questo, consente di evitare duplicazioni e quella drammatica dispersione delle poche risorse a disposizione che ci ha caratterizzato per troppo tempo, dividendo in mille rivoli ciò che invece andava tenuto insieme. Questa azione sinergica – che coinvolge sia il livello pubblico che quello privato e sia le Istituzioni centrali che quelle locali – permette di remare tutti dalla stessa parte avendo chiaro la partenza e il punto di arrivo. Per fare in modo che una siffatta governance produca i risultati sperati – ovvero un sensibile incremento del contributo netto al PIL regionale da parte del turismo nella sua accezione di filiera – occorre anche un'ulteriore preconditione ossia la formazione dei policy makers da un lato circa i nuovi trend di consumo e le nuove modalità di cattura di valore attraverso i prodotti-destinazione dall'altro e, più in generale, sulle questioni a monte delle stesse strategie ovvero sul valore che il settore riveste, sul suo essere un reale motore autonomo dello sviluppo e sulla necessità che, metodologicamente, si lavori in sinergia ed attraverso meccanismi di governance inclusivi e ben oleati.

In tal senso i soggetti chiamati a gestire la governance dovranno sciogliere il nodo di un soggetto o più soggetti che, con diversa natura giuridica, siano chiamati a svolgere la necessaria attività di DMC-DMO

Alla luce delle premesse fatte, si chiede alla nuova programmazione di

istituire un tavolo di Governance inclusivo e molto fattivo e pragmatico che renda gli attori partecipi delle strategie fin dalla fase di ideazione e sino alla loro concreta attuazione;

finanziare un percorso formativo dedicato ai soggetti della governance per acquisire le necessarie sensibilità di metodo e di merito in vista delle azioni strategiche previste.

strutturare le modalità attraverso le quali il costituendo DMC – DMO andrà eventualmente supportato sia dal punto di vista dei servizi che da quello delle risorse economiche.

b. Definizione degli aspetti identitari

È un'evidenza empirica che l'era della programmazione turistica approssimativa (o, peggio, dell'assenza di programmazione) sia finita, almeno per chi vede nel turismo un settore economico e non un mero comportamento sociale. Per poter approcciare in modo positivo al mercato occorrono oggi dati, tecnologia e una visione strategica di medio-lungo periodo ancorché flessibile e pronta al cambiamento al variare di alcuni indicatori di base. Come detto, i dati e la tecnologia devono essere garantiti dall'Obiettivo 1 in quota RIS3. Una volta in possesso di queste precondizioni va sviluppata la seconda fase dell'analisi, ovvero quella della definizione degli aspetti identitari che caratterizzano un dato territorio. Tali aspetti costituiscono esattamente ciò che caratterizza un contesto, lo differenzia dal resto dell'offerta globale e lo rende appetibile rispetto ad un dato mercato. Senza una identità forte, un territorio compete con tutte le offerte che nel mondo hanno caratteristiche affini: se l'Umbria si propone come la terra dei borghi storici, del buon mangiare e dei bei paesaggi deve essere consapevole che a livello globale esistono centinaia di migliaia di offerte simili che, magari per un euro in meno o semplicemente perché si promuovono un po' meglio, diventano più appetibili! Una competizione così, non ad armi pari, è già una sconfitta. L'Umbria deve invece trovare la sua anima, ossia i propri elementi unici ed identitari che la caratterizzano e differenziano rispetto alla massa delle aree omologhe. Occorre pertanto far emergere quelle caratteristiche speciali che fanno eccellere in un panorama molto competitivo come quello attuale. **Dal combinato disposto di questo lavoro di definizione identitaria e dell'analisi dei dati di flusso che profilano il turista attuale, emerge la strategia.** L'Umbria ovviamente non è una terra a vocazione unica ed ha caratteri e morfologie (storico-artistiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) molto variegate: pertanto è chiaro che da questo lavoro è molto probabile che emerga più di un'identità in ragione della diversità delle varie aree del territorio. Alla luce di quanto detto, si chiede alla nuova programmazione di

finanziare la definizione delle varie identità che caratterizzano la nostra regione in vista della realizzazione di strategie di comunicazione mirate.

c. Definizione del prodotto-destinazione

Quanto detto sopra, se realizzato, consentirà di cogliere meglio e fare premio di un altro trend del turismo mondiale ovvero quello dell'**esperienza come motore del viaggio**. Infatti, la motivazione sottostante al turismo è sempre più legata alla possibilità di non limitarsi a vedere cose, mangiare prodotti e dormire in certi posti quanto piuttosto al desiderio di fare una esperienza concreta nei luoghi del viaggio, vivendo in prima persona alcune situazioni non come un semplice spettatore ma sempre più come un attore. Agire

sulla leva della definizione dei propri elementi identitari si traduce anche nella possibilità di individuare alcune situazioni in cui il turista vive da protagonista un'esperienza. È evidente come poter giocare la carta di un turismo esperienziale condizioni molto sensibilmente le iniziative di comunicazione, promozione e commercializzazione. Senza questa previa definizione, si sta in un mercato globale molto presidiato e con poche chances di successo. Fino ad oggi il turista è venuto in Umbria – o, meglio, ci siamo raccontati che fosse così – per rilassarsi e vedere delle cose. Per certi aspetti questa è una affermazione almeno parzialmente vera. Ma i trend del consumo turistico dimostrano che la motivazione di un viaggio è sempre più dettata dalla volontà di auto premiarsi, evadere dal quotidiano facendo attività diverse, coltivare hobbies e passioni, arricchirsi personalmente, conoscere in profondo nuove culture e poter fare un'attività salutare. In una parola, vivere un'avventura o fare un'esperienza all'insegna dell'autenticità, rifuggendo tutto ciò che richiama alla mente la "turisticità" (menù turistici, bus turistici, ecc.). Si vuole sempre più vivere come uno che sta dentro e non come un mero spettatore. Fino ad oggi abbiamo strutturato l'offerta turistica e la sua comunicazione e promozione partendo da un approccio molto generalista, attrezzandoci per un turismo medio, spesso familiare, che esiste sempre meno a livello di flussi globali: abbiamo venduto un prodotto abbastanza buono per tutti pensando che così andasse bene mentre il turista non vuole più stare dentro questo "tutti" e chiede di poter vivere, pagandola, "la sua esperienza". Questa riflessione dovrebbe valere a maggior ragione per una regione come l'Umbria che non avendo mare e montagna può avvantaggiarsi di un turismo esperienziale da proporre come leva sui mercati: infatti non si vende più il territorio, come invece molti Amministratori amano ripetere ancora oggi, bensì l'esperienza che si può vivere in quel dato territorio, alla luce della sua (o delle sue) identità forti. Quindi, bisogna passare dal vendere un prodotto, un territorio, all'intercettare le motivazioni che spingono il turista ad una spesa nel nostro territorio. Questo si traduce – ed è questa la vera sfida – nel proporre al mercato globale non più un territorio e neanche più una destinazione turistica in senso stretto ma un "prodotto-destinazione" che significa una destinazione (cioè, un prodotto identitario forte che può attrarre flussi di interesse) organizzata e personalizzata. A questo scopo diventa strategica la definizione giuridica di un soggetto DMC DMO per il quale dovranno essere chiarite le modalità di organizzazione e di reperimento risorse.

Pertanto, si chiede alla nuova programmazione di

finanziare la definizione dei prodotti-destinazione dell'Umbria alla luce dei nuovi trend di consumo e delle caratteristiche della nostra regione, anche con beneficiario il soggetto DMC DMO precedentemente individuato.

d. Identificazione dei mercati target

Una volta definito il set dei prodotti-destinazione della nostra regione, occorre passare alla identificazione dei mercati target. Questi, come avvenuto finora, possono continuare a coincidere con interi Paesi - europei e non - ma tale coincidenza può anche non esserci. Infatti, un target, nella nuova accezione del prodotto, può essere anche un gruppo di soggetti potenzialmente interessati ad un prodotto-destinazione a prescindere dalla loro appartenenza ad un dato Paese. Ciò che conta è individuare l'elemento aggregante e, quindi, l'interesse comune che motiva il viaggio. In buona sostanza si passa da un target di tipo geografico (es., Olanda piuttosto che USA) ad uno di tipo "interesting" cioè un gruppo di potenziali utenti interessati ad un nostro prodotto-destinazione. Questa nuova concezione del mercato target ovviamente complica le cose in termini di promozione e commercializzazione perché presuppone che l'azione sia mirata non a livello di Paese ma in termini di interesse e, quindi, costringe ad una ricerca dei "potenziali interessabili" e dei loro canali di comunicazione che va oltre il dato geografico e di appartenenza. In quest'ottica

decadono molti dei modelli di sistema utilizzati finora: se prima si puntava a reti di imprese e club di prodotto, dove al centro ci sono le imprese, oggi occorre passare a reti di prodotto e network di collaborazione, il cui centro è il cliente-turista; se prima si parlava di "utilizzo delle tecnologie" oggi occorre che le tecnologie vengano gestite in una logica "customer centric"; se prima tra pubblico e privato si imponeva la necessità di instaurare un rapporto, ora questo non basta più ed occorre passare ad una partnership vera e propria in cui il metro è la complicità e la condivisione delle vedute.

Alla luce di quanto detto, si chiede alla nuova programmazione di

finanziare la ricerca e l'identificazione dei target legati al set dei prodotti-destinazione previamente individuati.

e. Comunicazione, promozione e commercializzazione

Tutte le precedenti fasi costituiscono il cuore della strategia: acquisire ed analizzare i dati sui flussi in forma aggregata e scientifica, definire gli aspetti identitari forti della nostra regione, i prodotti-destinazione ed i mercati target sono tutti gli ingredienti necessari per uscire dall'approssimazione cui siamo abituati ed atterrare finalmente in un terreno solido di strategia ragionata. Solo a questo punto, e non prima come fatto finora, si può agire sulla leva della comunicazione e promozione indirizzando questi interventi verso gli obiettivi definiti a monte con un percorso condiviso e strutturato. Come si diceva sopra, gli strumenti di comunicazione e promozione sono diretta conseguenza del prodotto-destinazione da comunicare, del mercato cui ci si rivolge e delle identità in cui si decide di racchiudere il nostro storytelling a livello globale.

A fianco di questa azione di promozione e comunicazione, occorre mettere in campo, ovviamente, una correlata attività di commercializzazione dei prodotti-destinazione definiti. Anche queste attività è per sua stessa natura figlia delle scelte operate a monte: pertanto, a seconda del prodotto e del mercato occorrerà utilizzare leve differenziate e bilanciate, sia on line che off line.

Ciò premesso, si chiede alla nuova programmazione di

finanziare tutta l'attività di comunicazione, promozione e commercializzazione dei nostri prodotti-destinazione in vista dei mercati target individuati.

V. 4 CULTURA

Ultimo ma assolutamente non per importanza è il tema della cultura.

Rispetto a questo possono essere assunti vari approcci: da un lato c'è chi lo considera un comportamento sociale rilevante ma non dal punto di vista economico ed ancora un po' di nicchia; oppure uno spazio riservato al mondo della Scuola o delle Università e quindi già perimetrato nei suoi contorni senza margini di manovra per opzioni innovative; dall'altro, c'è chi lo vive come uno degli attrattori in ambito turistico senza considerarne il valore in sé; dall'altro ancora, c'è chi ne intravede il peso economico ma solo come "patrimonio" che la storia ci ha lasciato e, quindi, da conservare e al massimo valorizzare.

Queste visioni si sono tradotte in concrete scelte che fino ad oggi hanno caratterizzato e limitato questo comparto, considerato ottimo per convegni e campagne elettorali ma mai adeguatamente studiato e valutato anche sotto il profilo del suo contributo netto alla ricchezza regionale. È come sempre un problema di visione strategica: avendo per nostra fortuna la disponibilità di un patrimonio storico abbondante e di prestigio, nella migliore delle ipotesi si è cercato di valorizzarne l'impatto sul tessuto locale. Questo deficit di visione della cultura si potrebbe definire anche "*sindrome dello specchio retrovisore*": ovvero quello stato che colpisce chi vede in questo patrimonio solo un bene del passato che ereditiamo

senza accorgersi che la cultura è un patrimonio che guarda anche e soprattutto al futuro come una dinamica che può produrre oggi e domani! È qui che il nostro Paese e l'Umbria scontano il gap maggiore perché a malapena sanno trarre adeguato profitto dai beni culturali già esistenti, figurarsi se riescono a far premio di una cultura tutta da creare e costruire. È evidente la difficoltà maggiore che si incontra: ciò che c'è già ci conferisce un ruolo da "manutentori" che comporta uno sforzo limitato; dover assumere l'altro ruolo, quello dei "creatori di nuova cultura", significa rivoluzionare l'attuale approccio e modificare tutto un set di infrastrutture e consuetudini accumulate negli anni. Un esempio può chiarire questo pensiero: c'è una netta differenza tra chi sa eseguire al pianoforte un brano di musica classica (approccio storico) e chi è in grado di comporre la nuova musica da camera (approccio futuro). Noi siamo strutturalmente preparati, chi più chi meno, a formare il primo soggetto ma meno, molto meno, il secondo! Basta vedere i palinsesti dei nostri teatri per capire a cosa ci si riferisca. Oggi l'Umbria ha bisogno sia di valorizzare il patrimonio culturale esistente (e di farlo meglio se possibile) ma ha anche bisogno di luoghi, strutture e situazioni nelle quali sia possibile creare la cultura dell'oggi e di domani.

In un recente convegno in occasione di Umbria Jazz, Confcommercio insieme alla propria associazione Impresa Cultura Italia che raccoglie gli operatori della musica, dell'arte e dello spettacolo, ha ribadito proprio questi concetti alla presenza di molti esperti del settore: la cultura è l'acqua che fa girare il mulino della creatività ed è il futuro perché è il naturale spazio dei giovani. Quindi non solo passato ma anche e soprattutto nuovi ambiti da esplorare pure grazie alle nuove tecnologie che rendono possibili iniziative impensabili fino a poco tempo fa. È certo evidente che la cultura porta con sé una crescita che in primis attiene alla persona ed al contesto sociale in cui questa agisce e rappresenta un elemento identitario principe di ogni aggregato umano. Ma è altrettanto vero che oggi la cultura può e deve rappresentare più di un valore sociale o la sola valorizzazione del patrimonio passato e deve diventare il luogo della sperimentazione del nuovo, ossia di ciò che domani sarà patrimonio dell'umanità. Una ricerca presentata in seno al convegno afferma che per ogni euro investito in cultura il ritorno è mediamente superiore a 2,5 euro: già questo è un dato che deve far riflettere sulle potenzialità tuttora inesprese di questo settore. Ecco quindi che accanto ai tradizionali filoni dell'arte, della musica classica, del teatro, del cinema, della valorizzazione dei monumenti o del patrimonio paesaggistico, ecc., si possono gettare le basi sia per nuove produzioni su canali culturali tradizionali (es., eventi, film, teatro, musica, pittura, scultura, architettura, ecc.) sia per lo sviluppo di filoni creativi del tutto nuovi (video makers, design, ballo moderno, ecc.). L'unione del patrimonio storico e di quanto si è in grado oggi di produrre conferisce ad un territorio una ricchezza doppia e con doppie possibilità di sviluppo. Per fare tutto questo occorre anche un management dedicato e preparato che sappia trarre ogni vantaggio – sociale, economico, di reputazione, ecc. – dalla cultura e che sappia anche trovare le chiavi di accesso per avvicinare i giovani a questo mondo sia come utenti che come potenziali nuovi produttori.

Alla luce delle premesse fatte, si chiede alla nuova programmazione di

formare manager in grado di valorizzare il patrimonio culturale esistente e di sviluppare nuova cultura;

sostenere anche economicamente i luoghi ed i soggetti che possono sviluppare nuove forme culturali o creare nuovi luoghi e soggetti laddove carenti.