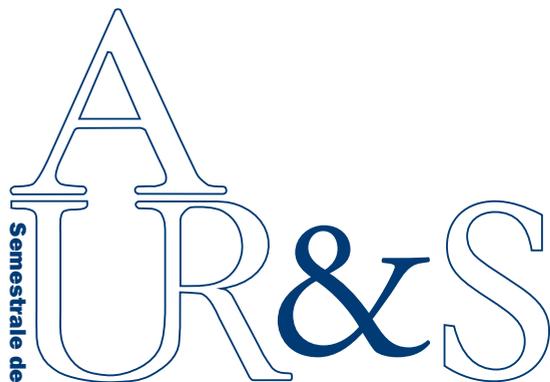


AR&S

Semestrale dell'Agenzia Umbria Ricerche

L'Umbria
che verrà
Proposte,
progetti,
prospettive

20•2020



Semestratale dell'Agenzia Umbria Ricerche

L'Umbria che verrà
Proposte, progetti, prospettive

20•2020

AUR&S

Semestrale Scientifico
dell'Agenzia Umbria Ricerche

COMITATO DI DIREZIONE

Alessandro Campi
Commissario straordinario AUR

Elisabetta Tondini
Responsabile di ricerca AUR

Mauro Casavecchia
Responsabile di ricerca AUR

DIRETTORE RESPONSABILE

Giuseppe Coco
Agenzia Umbria Ricerche

REDAZIONE

Emanuele Pettini
Agenzia Umbria Ricerche

Enza Galluzzo
Agenzia Umbria Ricerche

Fabrizio Lena
Agenzia Umbria Ricerche

Nicoletta Moretti - *segreteria di redazione*
Agenzia Umbria Ricerche
n.moretti@aur-umbria.it
075.5045808

© **Agenzia Umbria Ricerche**
Perugia - Tutti i diritti riservati, 2020
*L'utilizzo, anche parziale, è consentito
a condizione che venga citata la fonte*

*Registrazione del tribunale di Perugia
n. 13/2009 R.P. del 31.03.2009
Stampa: Centro Stampa - Regione Umbria
Impaginazione: Fabrizio Lena*

Gli scritti pubblicati nella presente rivista
impegnano esclusivamente i rispettivi autori

Nella valutazione degli articoli proposti,
la rivista segue la procedura *one-side blind*

AUR&S è presente nel Catalogo italiano dei
periodici (ACNP), in ESSPER, in Google Scholar

ISSN 2039-9448
Edizione fuori commercio

Finito di stampare nel mese di dicembre 2020

Introduzione

L'Umbria che (forse) verrà <i>Alessandro Campi</i>	7
---	---

L'Umbria che verrà. Proposte, progetti, prospettive

E=mc ² , la formula della bellezza <i>Paolo Belardi</i>	15
Umbria, nuova California <i>Carlo Andrea Bollino</i>	21
Umbria, baricentro della terra di mezzo <i>Giuseppe Caforio</i>	27
Per politiche più efficaci serve valutare <i>Mauro Casavecchia</i>	33
Il nodo della produttività <i>Giuseppe Castellini</i>	39
Treni veloci in cerca di binari <i>Giuseppe Coco</i>	45
La Fondazione come soggetto promotore di comunità e di innovazione <i>Cristina Colaiacovo</i>	51
Opportunità e rischi della gestione dei fondi straordinari per una regione in declino <i>Giuseppe Croce</i>	61
In viaggio per l'Umbria <i>Marco Damiani</i>	67
Nuove istituzioni culturali di prossimità, una sfida per l'Umbria <i>Linda Di Pietro</i>	73
L'Umbria è ancora un cuore verde? <i>Luca Ferrucci</i>	79
L'importanza della comunicazione e del fare sistema <i>Mario Filippi Coccetta</i>	93
La leva delle donne nell'Umbria del futuro <i>Enza Galluzzo</i>	99
Idee per l'Umbria <i>Francesco Gatti</i>	105
La centralità delle donne per la crescita dell'Umbria <i>Caterina Grechi</i>	111
Incontro e sviluppo di culture: perché aprire l'Umbria al mondo <i>Chiara Moroni</i>	119
Conoscere l'Umbria <i>Bruno Petronilli</i>	127

La centralità dei borghi per lo sviluppo <i>Laura Radi</i>	133
Turismo, musei e territori: una ripartenza possibile <i>Ruggero Ranieri</i>	139
Nuove rappresentazioni per un nuovo regionalismo. L'Umbria e la sua armatura urbana <i>Ambrogio Santambrogio - Mariano Sartore</i>	145
Sviluppumbria: fulcro del rilancio economico del territorio <i>Michela Sciurpa</i>	161
Una risposta di sistema per la ripresa dell'Umbria <i>Roberto Segatori</i>	171
Il paradigma Castelluccio <i>Giuseppe Severini</i>	177
L'attrattività dell'Umbria parte dai giovani <i>Elisabetta Tondini</i>	191
Il futuro è già qui <i>Marco Tonelli</i>	199

Introduzione



Alessandro Campi¹

Cosa ne sarà dell'Umbria tra quindici o vent'anni? Quali saranno le sue caratteristiche salienti dal punto di vista socio-demografico, economico e politico-istituzionale? E, per essere estremi al limite del provocatorio, esisterà ancora una realtà politico-amministrativa così denominata?

La previsione, quando non si affida alla forza dei numeri e all'oggettività dei ragionamenti, rischia di trasformarsi in una sorta di arte divinatoria: un esercizio mentale effimero e altamente pericoloso, non foss'altro per le smentite fattuali cui la futurologia è continuamente esposta. Ciò non toglie che un esercizio di fantasia rivolto verso un futuro per definizione incerto e sconosciuto rappresenti un rischio intellettuale entro certi limiti accettabile e persino, sul piano etico-intellettuale, necessario.

L'immaginare come premessa del cambiare e dell'innovare: vale per la vita degli individui, vale per quella delle collettività organizzate. L'apertura al possibile, al non ancora, a ciò che potrebbe essere, è del resto quanto ci invita a provare una nobile tradizione letteraria: da Goethe ("Nella vita solo se si è pronti a considerare possibile l'impossibile si è in grado di scoprire qualcosa di nuovo") a Musil ("Se il senso della realtà esiste... allora ci dev'essere anche qualcosa che chiameremo senso della possibilità: la capacità di pensare tutto quello che potrebbe essere, e di non dare maggior importanza a quello che è, che a quello che non è"). Si guarda, ma senza illusionismi, a ciò che potrebbe e dovrebbe essere allorché ciò che è non soddisfa più. Quanto a creare davvero il futuro, dipende poi dalle nostre capacità e, come sempre, da una buona combinazione di mezzi e volontà.

Bene, il fascicolo che il lettore ha tra le mani rappresenta, almeno nelle intenzioni, un simile esercizio d'immaginazione in senso virtuoso e sperabilmente costruttivo. *L'Umbria che verrà* è il suo titolo e lo guida

¹ Commissario straordinario Agenzia Umbria Ricerche.

l'idea che, essendosi ormai raggiunta da tempo una relativa concordanza sui molti fattori che stanno contribuendo alla stagnazione e al progressivo declino di questa parte d'Italia (concordanza di indicatori statistici prim'ancora che di interpretazioni), è forse venuto il tempo di chiedersi cosa fare per modificare lo *status quo* e per evitare che esso magari cambi, ma in peggio. Fotografare l'Umbria - conoscerla per ciò che essa è *oggi* - resta beninteso un esercizio necessario, ma non più sufficiente. Si rischia, oltre alla lamentazione su un tempo presente che ci angoscia, la ripetizione dell'ovvio o del già noto: le carenze infrastrutturali, l'isolamento fisico-geografico, l'invecchiamento progressivo della popolazione, l'esodo dei giovani, le lentezze della burocrazia, la mancanza di capitale e investimenti, lo spopolamento delle aree interne, il declino della grande industria, l'eccesso di impiego pubblico, ecc.

Laddove il problema vero di questa regione (al di là delle preferenze politiche soggettive) è semmai, giunti a questo punto, tutt'altro: più che incaponirsi sulle cose che non vanno, e che ormai conosciamo benissimo, ragionare piuttosto sulle soluzioni a questi mali, provare ad imboccare strade sinora non battute con l'obiettivo di favorire innovazione e nuovo sviluppo, dunque l'avvio di una stagione diversa necessariamente da quelle che abbiamo conosciuto. È una questione di risorse, ovviamente, di strumenti e mezzi, ma soprattutto e alla base di visione e progettualità: intese queste ultime non come attributi individuali, ma come un'attitudine collettiva, come una disposizione mentale che tanto più riesce facile da esercitare quanto più essa è pubblica e condivisa. Il futuro è comune e in comune andrebbe prima pensato e poi costruito.

Si tratta, in altre parole, di provare a immaginare il domani dell'Umbria - quello immediato e magari quello un po' più lontano. Impegno che sarebbe stato necessario comunque, stante la stagnazione-regressione che questa regione sta conoscendo da qualche tempo, ma che la prolungata congiuntura pandemica ha reso a dir poco indispensabile e ineludibile. Su scala globale, ma ancor più (e forse persino più facilmente) nelle più ristrette dimensioni territoriali.

Pensiero comune e collettivo, dicevamo. Da qui la scelta di coinvolgere nella redazione di questo fascicolo monografico molte e differenti energie - professionali e intellettuali -, ad ognuna delle quali è stata posta

una sola e semplice domanda: *come immaginate, alla luce della vostra esperienza e delle vostre competenze, il futuro dell'Umbria?* Appunto, l'Umbria che verrà, o che dovrebbe venire. Tema aperto (nonché vastissimo), svolgimento libero e anarchico. Nel senso che a tutti i partecipanti si è chiesto di esprimersi senza riserve, con la massima libertà, provando a fare uno sforzo creativo, sino a farsi trascinare dalla propria fantasia. L'audacia, anche un po' visionaria, delle proposte non cozza necessariamente con la realtà che le rende, in quanto tali, impossibili. Se così fosse saremmo ancora all'età della pietra.

Queste le indicazioni e le intenzioni. Poi, come sempre accade, liberi gli invitati di attenersi ad esse. Qualcuno degli scriventi - detto con sincerità - si è fatto trattenere dal ruolo ricoperto, o forse dal timore di spingersi troppo oltre coi propri pensieri. Ma la gran parte di essi sono stati al gioco (e il gioco, quando se ne rispettano le regole, è sempre una cosa serissima e utile) e si sono lasciati andare: facendo proposte, dando suggerimenti, immaginando scenari, proponendo azioni e interventi, formulando idee di cambiamento. La formula che meglio incarna lo spirito con cui questo numero della rivista è stato concepito, l'ha azzeccata Paolo Belardi, il primo degli intervenuti (tale in ordine alfabetico, avendo la redazione scelto il criterio più semplice per allineare i diversi contributi), allorché ha scritto che ciò che occorre all'Umbria - come all'Italia e forse al mondo intero, soprattutto in questo momento - è un sano e consapevole "realismo visionario". Torniamo così al possibile che nasce dal desiderabile (purché fattibile).

Questo fascicolo ha dunque il valore di un *brainstorming*, ma nero su bianco: *scripta manent*. Ma il nostro, al di là del merito e del valore di quanto prodotto e messo agli atti, sui quali giudicherà chi legge, è anche un metodo di lavoro: riflettere e discutere tutt'insieme, prima sulle colonne della rivista, poi sulla piazza pubblica (virtuale e reale) nella convinzione che ciò faccia bene non solo sul piano dello spirito civile, ma anche e soprattutto sul piano politico.

E siamo al punto. L'Agenzia Umbria Ricerche non è un circolo di pensiero o un'associazione culturale: è l'ente che per conto della Regione Umbria fa ricerca in campo economico-sociale, avendo alle spalle ormai una lunga storia, una consolidata esperienza e una riconosciuta professionalità. Produce dunque analisi a beneficio del decisore politico: ben conoscere per ben deliberare, secondo il noto insegnamento

einaudiano contenuto nelle sue celebri *Prediche inutili* (mai in Italia titolo fu più amaramente azzeccato). A chi ha responsabilità di governo, non servono solo numeri, dati e tabelle, che presi in sé, se cioè interpretati in senso letterale o utilizzati per imbellettare qualche documento ufficiale, non hanno nulla di chiarificatore e risolutivo e infatti spesso vengono accantonati (o dimenticati) subito dopo essere stati superficialmente visionati e letti. Servono anche ragionamenti, indicazioni strategiche, idee progettuali, ipotesi di scenari, linee operative, proposte d'intervento ben modulate (obiettivi, costi, fattibilità, strumenti, tempi d'esecuzione, criteri di verifica, calcolo dei benefici e delle ricadute, previsione delle esternalità negative ecc.): da valutare, da soppesare, e tra le quali ovviamente poi scegliere e decidere secondo le necessità, le possibilità e tenuto conto di quanto pattuito con gli elettori o a essi promesso. La ricerca può essere rigorosa ma arida quanto alle risultanze, dunque politicamente e socialmente inutile. La progettualità, a sua volta, se sviluppata senza ancoraggi statistici e se sganciata dalle evidenze fattuali, rischia di risolversi in pura chiacchiera. Occorre equilibrio tra le due dimensioni: l'indagine empirico-conoscitiva e l'elaborazione critico-intellettuale, entrambe utili a chi ha nelle sue mani il potere di indirizzare una comunità verso una direzione o l'altra.

Ma accanto al conoscere e al deliberare c'è anche, come accennato, il discutere. Non può esservi un circolo chiuso tra la sfera politico-decisionale e quella tecnico-operativa, con quest'ultima che si limita a supportare le azioni della prima attraverso le proprie conoscenze. C'è un terzo attore da considerare, la società civile, che è poi il mondo reale: le imprese, l'università, l'associazionismo, i sindacati, gli istituti culturali, il mondo delle professioni liberali, ecc. Da ognuno di questi soggetti o attori possono venire spunti preziosi, purché tra i diversi livelli - quello istituzionale, quello sociale, quello economico-produttivo, quello scientifico-culturale - ci siano interazione e scambio. Le idee - specie quelle buone - hanno sempre molti padroni, difficilmente sono il frutto di un esercizio solitario e routinario. Una piccola società-comunità, qual è in fondo l'Umbria, più cresce e prospera quanto più è capace di confrontarsi al suo interno, di mettere a sistema tutte le energie di cui dispone. Se il dibattito a tutti i costi suscita ironie di ascendenza fantozziana, la discussione aperta e franca, dialettica e priva di remore ideologiche rappresenta invece qualcosa di salutare. Fa crescere chi se ne

rende protagonista e diffonde semi che prima o poi da qualche parte germogliano. Magari alla fine non se ne ricava nulla, allorché le idee messe in campo dovessero risultare troppo divergenti o polarizzate, ma l'esperienza insegna che mediamente una sintesi tra vedute contrastanti si può sempre trovare. Prendere o lasciare non è mai una buona alternativa, specie nella dimensione politica. Quanto ai proponimenti troppo radicali o troppo audaci, si fa sempre in tempo a ricondurli nella sfera della ragionevolezza e della praticabilità.

Dunque, dialogo aperto con tutte le componenti sociali. Dunque, una politica che non decide dall'alto secondo i propri criteri (il dirigismo regionalista è una stagione finita per sempre), ma partendo dal basso, ascoltando la società nella sua naturale pluralità di organismi e forme organizzative. Dunque, una comunità regionale che, pur nelle legittime divisioni d'ordine politico-ideologico, prova a pensare sé stessa - e il proprio futuro - in modo cooperativo, comune e condiviso. Dunque, questo numero della rivista, cui altri ne seguiranno nel medesimo spirito e con le medesime intenzioni. Nella convinzione che già in questo primo fascicolo-esperimento siano state messe in campo, dai diversi autori, molte buone e interessanti idee, che si evita di elencare o accennare per non togliere a nessuno il piacere della lettura.

* * *

Per chiudere, riflessioni più prosaiche. L'Agenzia Umbria Ricerche ha operato per lunghi anni in regime commissariale, il che ha inevitabilmente inciso (in negativo) sulla sua capacità operativa e sulla sua stessa missione istituzionale. Difficile fare ricerca in campo socio-economico quando si opera a ranghi ridotti e in un clima di incertezza circa il proprio futuro. L'impulso politico dato dalla nuova Giunta regionale dopo il suo insediamento, direttamente dalla Presidente Donatella Tesei, è servito per provare ad uscire da questa condizione. Pur nel quadro di un processo di razionalizzazione e compressione delle spese che, insieme all'Aur, ha riguardato l'intera macchina regionale, si è deciso di riportare quest'ultima alla sua vocazione originaria, provando anzi a potenziarla.

Da qui, nel contesto di un nuovo e si spera ultimo commissariamento, l'avvio di un progetto di riordino che, a tappe veloci ma senza inutili strappi col passato, ha investito l'assetto organizzativo, il modello

gestionale, le finalità operative istituzionali, la sua stessa ubicazione fisica (il trasferimento a Villa Umbra, in quel di Pila, dove già si trova la Scuola umbra di pubblica amministrazione, punta alla creazione di un polo regionale della formazione e della ricerca che si vorrebbe, e sarà, d'eccellenza) e la struttura comunicativa.

Proprio a quest'ultima dimensione appartiene il diverso taglio che si è inteso dare, a partire da questo fascicolo, allo storico semestrale dell'Agenzia. Che resterà, per ovvie ragioni, una pubblicazione scientifica, sulla quale ospitare le risultanze di studi e ricerche. Ma che, anche per ampliare il suo storico bacino d'utenza, sempre più intende proporsi alla stregua di una tribuna o d'un luogo di dibattito, al cui potenziamento contribuisce anche il nuovo sito istituzionale dell'Agenzia. E tutto ciò nel segno di quel pluralismo politico-valoriale che non sempre è stato, per dirla eufemisticamente, il tratto qualificante della cultura politica pubblica regionale. Le intenzioni, come si vede, sono buone e condivisibili. Quanto agli esiti, ci si dia del tempo prima di giudicarli.

L'Umbria che verrà
Proposte, progetti, prospettive



*Paolo Belardi*¹

Così come recita il celebre aforisma attribuito a Niels Bohr, “è sempre difficile fare previsioni, soprattutto sul futuro”. Ma lo è ancor più in un’epoca, come l’attuale, in cui siamo schiacciati sul presente e tendiamo a vivere senza nostalgie per il passato oltre che senza speranze per il futuro. Un limite culturale che è tradito dal nostro stesso modo di parlare. Perché ormai non diciamo più, come si dovrebbe, “l’estate scorsa andai a Londra”, ma diciamo “l’estate scorsa sono andato a Londra”. Così come non diciamo più, come si dovrebbe, “quest’estate andrò a Parigi”, ma diciamo “quest’estate vado a Parigi”.

In altri termini, utilizziamo sempre il presente e al più il passato prossimo, ma non utilizziamo quasi mai il passato remoto e il futuro semplice: due tempi ormai desueti, che sopravvivono solo nei manuali di grammatica. Ma non è stato sempre così. Mio padre ad esempio, forse perché era nato negli anni Venti del Novecento, e quindi aveva vissuto in prima persona il fascismo, la guerra, la resistenza, la ricostruzione, il boom economico, la crisi energetica, gli anni di piombo e la crisi morale, non era schiacciato sul presente e utilizzava tutti i tempi: tanto il passato remoto, perché era intriso dal senso della storia, quanto il futuro, perché era convinto che le cose possono cambiare, anche velocemente. E forse proprio perché consapevole del fatto che siamo traghettatori di ricordi e di speranze, mio padre, al pari della sua generazione, ha sempre guardato con attenzione oltre che con curiosità alle diverse espressioni della cultura contemporanea avvicendatesi nel corso della sua vita: le canzoni dei Beatles, le poesie di Pier Paolo Pasolini, le installazioni di Christo. Mentre la mia generazione, seppure schiacciata sul presente, non ha mai amato il contemporaneo. Soprattutto in Umbria. Un fatto paradossale, che risalta con evidenza nel campo dell’architettura e dell’urbanistica su cui concentrerò le mie considerazioni.

¹ Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale.

Da qui le ragioni per cui, da qualche anno a questa parte, il primo giorno di lezione annoto sulla lavagna a caratteri cubitali tre lettere legate da un segno di identità, di cui una maiuscola e una minuscola contrassegnata da un numero all'apice: $E=mc^2$. Un'equazione notissima, tanto che tutti gli studenti presenti in aula non si scompongono e pensano che io faccia riferimento alla formula della relatività ristretta teorizzata da Albert Einstein nel 1905, dove "E" indica l'energia relativistica totale di un corpo, "m" la sua massa relativistica e c la costante velocità della luce nel vuoto. Poi però, dopo avere passato in rassegna alcuni esempi tratti dalla storia dell'arte (in particolare lo sfondo del *San Sebastiano* di Andrea Mantegna, dove un arco trionfale, sopraelevato con un piano attico, e i fornicci di un acquedotto, trasformati in botteghe artigiane, celebrano la continuità sovrastorica della città italiana), chiarisco che nella mia accezione "E" sta per estetica, "m" sta per memoria e "c" sta per coraggio. Quindi concludo (con grande sorpresa dei miei studenti) che l'equazione annotata sulla lavagna non è la formula della relatività, ma è la formula della bellezza. Una formula che vale per il mondo in generale, ma anche per l'Umbria in particolare. Perché il problema dell'Umbria sta proprio nel fatto che non ha più memoria del passato remoto e non ha più slancio verso il futuro.

Provo a spiegarmi propugnando la necessità di un ripensamento identitario che va ben oltre l'emergenza Covid-19 e presuppone la messa a punto di un "Progetto Umbria" capace di comunicare nuovi contenuti. L'Umbria, infatti, è ancora oggi comunicata (e quindi percepita) come luogo immutato e immutabile, dove la vita scorre in armonia con la natura e con i suoi ritmi ciclici. Niente di più ingannevole, visto che si tratta di un'immagine artefatta, perché foggata dai commissari postunitari e suggellata dai gerarchi fascisti, se non addirittura contraffatta, perché veicolata più dalla scarsa fantasia delle locandine delle pro-loco che non dalla forza evocativa delle rime poetiche di Giosuè Carducci. Il che tradisce di per sé la necessità di scongiurare la trasformazione dell'Umbria in un'imbarazzante "Disneyland vernacolare", ponendo fine alla procreazione assistita di agriturismi falsi come i soldi del Monopoli e rendendola attrattiva non solo per gli intellettuali in età quiescente, ma anche per i professionisti in età creativa.

Un processo difficile, perché presuppone la presa di coscienza della miseria culturale delle icone più propagandate (dalla tronfiaggine dei priori irsuti e dalla civetteria delle dame procaci che gremiscono i cortei storici all'impaccio dei dilettanti assoldati per allestire le scene dei presepi viventi), nonché complesso, perché impone la guarigione da quella sindrome del Mulino Bianco da cui l'Umbria è afflitta da ormai troppo tempo. D'altra parte, per prendere atto del difficile rapporto instaurato dall'Umbria con la cultura contemporanea in genere, e con l'architettura contemporanea in particolare, è sufficiente percorrere i circa 30 chilometri della superstrada che collega Perugia a Foligno per rendersi conto che gli esempi schiettamente contemporanei si contano sulle dita di una mano: uno showroom di Mauro Zucchetti, un quartiere residenziale di Alfio Barabani, una casa-atelier di Paolo Schicchi. Per il resto, ciò che rimane della pianura umbra è mortificato, e in qualche caso anche caricaturizzato, dai continui rigurgiti del repertorio vernacolare (coppi anticati, zampini in legno, cancelli in ferro battuto) che ancora oggi guarniscono buona parte delle nuove costruzioni, camuffandole in forma di casolari rurali immancabilmente pittati di giallo zabaione o di rosa confetto; la cui improbabilità è tradita dalle ugnature dei cassettoni che rivestono le travi in cemento armato o dalle griglie di aerazione che tradiscono gli impianti di climatizzazione artificiale. Eppure, così come dimostra il "Censimento nazionale delle architetture italiane del secondo Novecento nella Regione Umbria" promosso dal Ministero per i beni e le attività culturali, nella nostra terra non mancano né le opere dei protagonisti della ricostruzione postbellica (Franco Antonelli, Giovanni Astengo, Mario Coppa, Giuseppe Nicolosi, Mario Ridolfi, Annibale Vitellozzi) né le opere dei maestri della cosiddetta *génération de l'incertitude* (Gae Aulenti, Costantino Dardi, Giancarlo De Carlo, Vittorio De Feo, Paolo Portoghesi, Aldo Rossi, Marco Zanuso) né le opere delle archistar (Bolles+Wilson, Mario Botta, Massimiliano Fuksas, Jean Nouvel, Renzo Piano, Italo Rota). Così come non mancano né le opere dei maestri della scuola italiana postmoderna (da Massimo Carmassi a Francesco Cellini, da Piero Sartogo a Paolo Zermani) né le opere di studi e progettisti locali insigniti di riconoscimenti prestigiosi (da Alessandro Bulletti ad Andrea Dragoni, dallo studio Menichetti+Caldarelli allo studio Hoflab). Ciò che purtroppo manca da molto tempo e continua a mancare tutt'ora è la cultura del progetto e, di conseguenza, la fiducia dei committenti

nell'utilità del progettista come interlocutore deputato a guardare al futuro reinterpretando il passato.

A ben guardare, le ragioni del rapporto controverso che lega l'Umbria alla contemporaneità sono tutte qui, perché i committenti non rappresentano solo la prima componente del processo costruttivo, ma rappresentano anche la componente che, più di ogni altra, andrebbe affrancata dai retaggi culturali di una modernizzazione avvenuta senza modernità, le cui conseguenze sono sotto gli occhi di tutti: dalla paventata traslazione della "casa salute" di Renzo Piano e di Peter Rice a Bastia Umbra al malinconico abbandono del "pallone fieristico" disegnato a quattro mani da Carlo Aymonino e da Paolo Portoghesi all'indomani del tragico rogo di Todi fino alle demolizioni degli shed dell'ex tabacchificio di Pier Luigi Nervi e dell'ex mattatoio di Claudio Longo a Perugia.

Ma fortunatamente ci sono anche segnali incoraggianti, che chiamano in causa la sfida al futuro lanciata dall'Università degli Studi di Perugia con l'apertura prima del corso di laurea magistrale a ciclo unico in "Ingegneria edile-Architettura" (a partire dall'anno accademico 2007/2008), quindi del corso di laurea in "Design" (a partire dall'anno accademico 2017/2018) e infine del corso di laurea magistrale in "Planet Life Design" (a partire dall'anno accademico 2020/2021).

Tre percorsi formativi che, nel volgere di pochi anni, hanno sanato una grave lacuna, riscontrabile da quando, nel 1939, un'apposita disposizione ministeriale sopprime la Scuola di Architettura da sempre attiva nell'Accademia di Belle Arti di Perugia trasferendo le relative competenze formative alle università e ai politecnici di altre città. L'attivazione dei tre corsi di laurea sarà sempre più importante per rafforzare la vocazione sostenibile dell'Umbria. Perché, a ben guardare, l'idea di sostenibilità ambientale è profondamente radicata dalle nostre parti. Per certi versi è "made in Umbria", anche se gli Umbri non ne hanno la piena consapevolezza. Se è vero, infatti, che progettare in modo sostenibile significa prima di tutto evitare di sprecare inutilmente le risorse ambientali e governare virtuosamente il riciclo dei rifiuti, non dovrebbe essere difficile convincersi del fatto che tra gli esempi più sostenibili della storia dell'architettura sono ricompresi anche i centri storici umbri: che sono cresciuti su se stessi intrusivamente, minimizzando il consumo del suolo, e dove ogni singola pietra, ogni

singolo mattone, ogni singolo capitello non è stato smaltito in una qualche discarica di periferia, ma è stato recuperato e riutilizzato per costruire sul costruito. Penso alla rocca Paolina di Perugia, sostruita sulle vestigia del quartiere dei Baglioni, ma penso anche alla chiesetta della Porziuncola di Assisi, inglobata nella basilica di Santa Maria degli Angeli, o all'anfiteatro diurno di Orvieto, eretto all'interno della fortezza dell'Albornoz. E fortunatamente, scorrendo il regesto dei temi progettuali discussi dai laureandi che, nei prossimi anni, faranno irruzione nel mondo della professione militante, affrontano con sorprendente continuità il tema del costruire nel costruito: ostinandosi a costruire sopra, sotto, davanti, dietro, dentro, accanto e tra l'esistente. Limitandomi a titolo esemplificativo al centro storico di Perugia, penso al polo creativo immaginato ricavato svuotando l'ex carcere maschile di piazza Partigiani, penso agli spazi per gli studenti immaginati scavati nel sottosuolo di via Cesare Battisti e penso al giardino panoramico immaginato sovrapposto all'ex palazzo del Governo di Alessandro Arienti. Un elenco di riscritture architettoniche che, nei prossimi anni, non potrà più rappresentare un'eccezione liquidata come visionarietà accademica.

L'Umbria del futuro ha bisogno di un sano realismo visionario: in fondo, fino a poco tempo fa, non esistevano né il "Festival dei Due Mondi di Spoleto" né "Umbria Jazz", così come non esistevano né le scale mobili della rocca Paolina né l'albero luminoso del monte Ingino. Ma forse non è un caso che, dopo dieci anni di violente polemiche, la città di Perugia non guarda più con conati di rigetto agli esiti del progetto di ricerca *Camminare nella storia*, presentato nel 2010 dal Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale dell'Università degli Studi di Perugia insieme a Coop Himmelb(l)au e volto a prefigurare un sistema di spazi pedonali pubblici articolati in una galleria archeologica ipogea ricavata al di sotto dell'ex piazza del Sopramuro e in una galleria energetica vetrata piantata sopra l'ex Via Nuova. All'inverso la città di Perugia, seppure a livello di consultazione concorsuale, accarezza addirittura l'idea di completare il rivestimento lapideo interrotto della cattedrale di San Lorenzo. Il che è un buon viatico, perché la sostenibilità, per noi che siamo figli di Matteo da Gattapone e di Galeazzo Alessi, non è un mito, ma fa parte della nostra quotidianità. Da sempre. E da sempre, così come vuole la formula della bellezza, sostiene l'architettura coniugando passato e futuro.



Carlo Andrea Bollino¹

La sfida di progettare l'Umbria del futuro è affascinante per un milanese come me che ha preso la residenza culturale e professionale da tanti anni presso l'Università di Perugia.

L'Umbria nei ricordi dei libri di scuola è la terra degli etruschi che ha insegnato ai romani a costruire l'arco, è la Signoria che ha consacrato la grandezza dell'arte di Raffaello con la committenza per la Deposizione, è la terra che ha dato a Roma il sindaco Pianciani nel 1872, è una delle poche regioni italiane che non è bagnata dal mare e non ha confini esteri. Se si dovesse giudicare l'Umbria solo con il livello del PIL pro capite che dagli ultimi dati Istat 2019 è pari all' 85% della media nazionale, quando il Nord Italia è al 120% e il sud Italia è al 65%, si direbbe che l'Umbria è sotto la media.

Ma l'utilizzo dei numeri statistici non fa giustizia delle sue potenzialità e dei suoi punti di forza, a cominciare dall'essere una regione con bassa densità di popolazione quindi con grande capacità di utilizzo del territorio, una regione che ha una università, quindi una forza di costruzione del sapere, fra le più antiche del mondo, fondata nel 1308, una regione che si trova baricentrica a metà fra la capitale politica, Roma e il nord produttivo, la pianura padana.

La preconditione per un progetto ambizioso per l'Umbria è quella di scrollarsi definitivamente l'appartenenza al sistema del Sud assistenzialista, quindi posti pubblici che servono come ammortizzatori sociali per conquistare la pace sociale e dare reddito. Questo metodo di governo politico del territorio non è più possibile per il semplice fatto che non ci sono più risorse trasferite dal centro per queste finalità.

Diciamolo anche in termini cinici: se un tempo le risorse arrivavano alla Regione come trasferimenti dallo Stato e poi venivano intermedie del sistema politico locale per ottenere il consenso politico, oggi l'unico assistenzialismo (sciagurato, peraltro) in vigore in Italia è quello del

¹ Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Economia.

reddito di cittadinanza e del prepensionamento della quota 100, che sono gestiti direttamente dal Governo centrale, quindi disintermediando la capacità di utilizzo delle risorse per il consenso politico a livello locale.

Quindi come dimostrano anche i recenti orientamenti politici del 2020, il consenso politico locale si ottiene con la capacità di governare il territorio. Per essere credibili nel governo del territorio si devono governare i tre pilastri fondamentali: trasporti, innovazione tecnologica, sanità. Questi sono i tre argomenti che affronto in questo articolo.

Preciso subito da dove vengono le risorse per le proposte. Devono essere allocate alla Regione Umbria in un grande e unico POR (Piano Operativo Regionale) dal Recovery Fund. Il totale del Recovery Fund è 209 miliardi di euro per l'Italia. All'Umbria, che rappresenta l'1,5% dell'Italia, dovrebbero arrivare 3 miliardi di euro.

L'Umbria si è ritagliata una immagine di regione del turismo verde, del cuore verde dell'Italia, del "venite da noi per fruire delle nostre bellezze paesaggistiche e culturali".

Il progetto per il futuro dovrebbe invece vedere l'Umbria come una nuova e potenziale Silicon Valley (per fare un paragone peraltro consumato) dell'Italia e dell'Europa. Occorre attrarre non solo turisti che spendono per un panino e una Coca Cola, ma anche attrarre centri di ricerca e laboratori e sussidiarie delle imprese multinazionali, per i quali la residenza dei suoi ricercatori e dirigenti nel territorio dell'Umbria sia un valore aggiunto in termini di qualità della vita, cultura, relazioni umane e sviluppo della ricerca.

I trasporti

Comincio quindi con il problema del sistema dei trasporti. Occorre una visione chiara e semplice: il nodo ferroviario di Perugia deve essere a un'ora di distanza da Roma e due ore di distanza da Milano, visto che la direttrice Roma Milano dell'alta velocità in questo momento dal punto di vista tecnologico permette un viaggio di tre ore.

La sfida ovviamente è ambiziosa: occorre progettare una nuova tecnologia che riesca a mettere il capoluogo dell'Umbria in collegamento con le stesse caratteristiche del resto della dorsale tirrenica.

Non mi dilungo, ma ottimi ingegneri sapranno sicuramente progettare un'idea semplice ma fondamentale: una stazione a livello di Bettolle, la

futura Medioetruria, con le stesse caratteristiche della stazione Mediopadana di Reggio Emilia e questo è già stato più o meno dibattuto e descritto: con la tecnologia attuale si arriva, quando il treno corre sull'alta velocità Roma Firenze, all'altezza della stazione Medioetruria in circa 45 minuti.

Dove è il salto di qualità progettuale? La stazione di Mediopadania è stata realizzata dopo la costruzione della linea, perché lo sviluppo economico già esistente a Reggio Emilia giustificava economicamente l'opera. Quindi una operazione facile per le FS. Nel caso della Medioetruria, la scommessa è che la disponibilità di collegamenti moderni porti sviluppo economico nel territorio interessato.

Occorre progettare parcheggi di scambio, un nuovo centro direzionale, un collegamento con il Valdichiana Village Outlet, una viabilità con la Autostrada del Sole. Occorre progettare, in partenza da questo nuovo centro un collegamento veloce con nuove tecnologie, come la lievitazione magnetica, che arrivi in 20 minuti a Perugia (59 Km); ad Arezzo (39 Km); a Siena (41 Km). Il bacino di utenza è di 200 mila abitanti a Perugia e dintorni; 150 ad Arezzo e dintorni; 100 mila a Siena e dintorni, per un totale non molto diverso dalla area di Reggio Emilia. Occorre lungimiranza politica e capacità di dialogo con e fra la Regione Umbria e la Regione Toscana.

Il costo totale stazione più collegamento con Perugia è nell'ordine di 400 milioni di euro. Ovvero un investimento che potrà durare almeno 30 anni e sarebbe per i cittadini umbri un investimento di 13 euro all'anno pro-capite. Questo è un ammontare paragonabile a quanto è allocato nel triennio di previsione 2020-21-22 nel bilancio regionale per la missione 10 (trasporti e diritto alla mobilità), pari a circa 398 milioni di euro (Legge Regionale 20 marzo 2020, n. 3).

Innovazione tecnologica

La capacità di attrarre eccellenze nel territorio deve essere progettata per eliminare tutti quegli impedimenti burocratici che fanno rimbalzare da una delibera comunale all'altra le varie autorizzazioni. Prendo un esempio, per auspicare che l'amministrazione regionale sappia trovare la strategia autorizzativa giusta. Ancora oggi, una amministrazione comunale dell'Umbria può decidere che i pannelli fotovoltaici sul tetto di

un edificio non vanno bene per un supposto problema paesaggistico, perché una qualche decisione regionale “pilatesca” del passato ha autorizzato i singoli comuni a derogare dal principio generale di libera realizzazione dei pannelli fotovoltaici. Ora che la Unione Europea parla di Green Revolution e il Governo nazionale concede il bonus 110% al fotovoltaico!

Questo tipo di interdizione polverizzata a livello locale deve essere spazzato via: questa è la vera riforma burocratica e non nascondiamoci dietro alla burocrazia nazionale, occorre spazzare via anche tutte le incrostazioni della burocrazia regionale.

Facciamo un altro esempio. Il ponte di Genova, come noto, è stato ricostruito in fretta e furia con una curva stretta che prevede una riduzione del limite di velocità. Perché? Perché la progettazione esistente, ovviamente passata di tempo e di moda, era congegnata così e per poterlo costruire in tempi brevi non si sarebbe potuto derogare dal progetto autorizzato. Perché? Perché anche con le procedure straordinarie di commissariamento, la burocrazia per effettuare una variante di progetto e raddrizzare quella curva stretta non era attuabile in tempi non biblici.

Per attrarre concretamente investimenti privati, occorre un esempio iniziale. Propongo la costituzione di un Centro di Ricerca sulla Economia Circolare e l'Energia Sostenibile (CRECES). Il modello è quello del “E.ON Energy Research Center at RWTH Aachen (E.ON ERC)”, un centro di ricerca costituito fra una Università e una impresa multinazionale, che studia le nuove forme di energia sostenibile. A Parigi esiste anche un CERC, Circular Economy Research Center, fondato dalla École des Ponts Business School che studia le possibilità di tecnologie dell'economia circolare.

Allora noi possiamo competere!

La formula del CRECES (SECERC, Sustainable Energy and Circular Economy Research Center) è innovativa perché è multidisciplinare, combinando i campi della ingegneria, economia, diritto e studi sociali. La finalità è per la ricerca sui nuovi materiali, le nuove tecnologie di circolarità, per l'analisi economica della fattibilità, lo studio del contesto giuridico, le implicazioni antropologiche sociali e culturali della realizzazione delle iniziative di economia circolare e della diffusione delle energie rinnovabili, per l'attrazione di fondi di ricerca comunitari.

Possiamo capitalizzare le iniziative congiunte di collaborazione che stanno nascendo in questo periodo fra la Università di Perugia e la Università Politecnica delle Marche e imprese di eccellenza del territorio. Questo progetto mette insieme Governo della Regione, Università e imprese in uno sforzo per essere protagonisti nello scenario internazionale a costi contenuti nell'ordine di un intervento iniziale di una decina di milioni di euro.

Sanità

Sulla sanità, occorre proporre poche linee fondamentali per una organizzazione a tre livelli.

A) L'ospedale Silvestrini rimane il fulcro della eccellenza e specializzazione.

B) Gli ospedali locali sul territorio - opportunamente valorizzati - sono al servizio per la cittadinanza assieme alle strutture private esistenti, non solo per la cura, ovviamente, ma anche per il potenziamento della assistenza post-operatoria. L'idea è che gli interventi di riabilitazione e convalescenza possano essere seguiti nelle strutture locali, più vicine al cittadino. Occorre anche potenziare una nuova organizzazione della diagnostica (sull'esempio pionieristico del Veneto), con un obiettivo e uno strumento: l'obiettivo è "tempo attesa zero" e lo strumento per realizzarlo è il funzionamento serale generalizzato di tutte le attività fino alle 22 e nel week-end.

C) Potenziamento del sistema di soccorso nel territorio umbro, caratterizzato da bassa densità di popolazione sparsa e difficoltà di spostamento veloce, data la conformazione orografica di gran parte del territorio. Per onor di cronaca va segnalato che qualcosa in questa direzione inizia a muoversi tant'è che alla fine del mese di luglio dell'anno in corso il Consiglio Regionale ha approvato una mozione avente per oggetto l'istituzione di un servizio di elisoccorso regionale autonomo con base logistica in Umbria (attualmente tale servizio è in convenzione con la Regione Marche). Questo rappresenta sicuramente un fatto positivo e l'auspicio è che il servizio possa diventare operativo in tempi brevi, usando magari le migliori risorse dei Vigili del Fuoco, potenziando la convenzione con la Croce Rossa anche con finanziamento di ammodernamento dei mezzi di intervento e potenziando il sistema

informatizzato di gestione degli interventi del 118 per gli interventi urgenti.

Per il complesso degli interventi, occorre discutere una assegnazione aggiuntiva del FSN (Fondo Sanitario nazionale) a valere sulle disponibilità del Recovery Fund europeo.

Buona fortuna Umbria!



Giuseppe Caforio¹

Una storia di divisioni e faticose riunificazioni

Un territorio eterogeneo per aspetto fisico e prima ancora per pluralità di culture e di tradizioni caratterizza una Regione atipica quale è l'attuale Umbria.

I popoli che storicamente l'hanno abitata hanno sempre riconosciuto una divisione naturale nel corso del fiume Tevere che, dall'alta Val Tiberina fin giù nel Narnese, sembra spartirla in due, separando rigorosamente l'Oriente dall'Occidente.

La cesura ancora oggi si percepisce nei dialetti di qua e di là del Tevere e si coglie addirittura a Perugia: attraversando i suoi cosiddetti "Ponti" si nota che essi sono caratterizzati da slang significativamente diversi a seconda che ci si trovi da una parte o dall'altra del corso d'acqua.

Anticamente il fiume, seppur con qualche eccezione, è stato il confine naturale tra Etruschi e Umbri, i primi situati ad Occidente e i secondi a Oriente. Ci vollero i Romani per unificare queste terre anche grazie a una fondamentale infrastruttura che ancora oggi gioca un ruolo importante ovvero la Via Flaminia che diede prosperità economica e culturale a questa terra di mezzo.

Con Diocleziano venne creata una grande regione in cui il Tevere come confine risultò sempre meno significativo, quella che fu poi chiamata Tuscania. Successivamente, la caduta dell'Impero Romano lasciò luogo ad incursioni di vari popoli barbari nell'area del nord dell'Umbria, in particolare ai Longobardi, mentre i Bizantini occuparono le città del nord-est.

Nel XIV secolo, con le Signorie, molte città umbre ebbero momenti di splendore e benessere fino a quando papa Paolo III ricondusse buona parte dell'Umbria sotto il Papato.

¹ Università degli Studi di Perugia, Professore Aggregato, Dipartimento di Giurisprudenza.

L'Umbria attuale, dopo una breve parentesi sotto la Repubblica Romana voluta da Napoleone, nasce nel 1860 quando viene incorporata, grazie all'intervento delle truppe piemontesi, nel nascente Stato italiano e sottratta allo Stato della Chiesa.

Infine, la Costituzione repubblicana, con la previsione delle Regioni quali articolazioni dello Stato italiano, progetta una Regione Umbria, poi effettivamente realizzata solo nel 1970, quale Ente istituzionale e politico dotato anche di potere legislativo.

Insomma, stiamo parlando di un territorio dalla storia articolata, che non è stato mai unito negli attuali confini, ma semmai incorporato in più vasti organismi come l'Impero Romano o lo Stato pontificio, salvo, in altri momenti, dar luogo a Signorie locali autonome.

L'attuale confine regionale è frutto, quindi, di una scelta politica che ha messo insieme popoli e culture eterogenee, la cui identità unitaria fatica ancora oggi ad imporsi: troppe le differenze tra le aree del Trasimeno e quelle del Narnese, tra l'alta valle del Tevere e lo Spoletino-Folignate, così come è tanta, pur senza assecondare l'antico, manicheo campanilismo, la distanza non solo geografica tra Perugia e Terni.

Indici in picchiata

L'Umbria è una Regione giovane e oggi, con l'attuale fase di revisione istituzionale, rischia di perdere un'autonomia faticosamente riconosciuta a vantaggio di nuovi agglomerati istituzionali quali le più volte ipotizzate macroregioni, ambito nel quale la sua visibilità e il ruolo avuto per lo meno nell'Italia repubblicana dal 1946 in poi rischiano di svanire.

Inoltre, mentre nell'antichità la realizzazione della via Flaminia segnò una svolta per lo sviluppo, oggi l'arcinoto isolamento infrastrutturale che ancora attanaglia il cuore dell'Italia potrebbe segnarne la fine, facendo cadere questi territori in una sorta di oblio, lungo la china di un depauperamento i cui effetti non potranno che essere nefasti.

Un esempio icastico di quello che potrebbe accadere all'Umbria nel prossimo futuro lo si percepisce guardando ai territori ricompresi in quella enclave che sta tra la Val Nerina, l'Alto Maceratese e parte della provincia di Rieti che, colpiti dal terremoto nel 2016, ancora staggano, aspettando una ricostruzione mai effettivamente cominciata e relegati deliberatamente in luoghi ben a ragione definibili "dimenticati", lontani

come sono dagli assi viari che soli potrebbero renderli appetibili a qualcosa di più promettente che una passeggiata di un fine settimana con il bel tempo.

Sì, l'Umbria rischia proprio di diventare un museo a cielo aperto semideserto, da visitare in modo estemporaneo in periodi in cui per ragioni climatiche non si possa andare al mare e nemmeno in montagna, un luogo da gita fuori porta in qualche domenica di mezza stagione.

E non è pessimismo leopardiano: se si analizzano le statistiche dell'Istat, Ente Pubblico al di sopra di ogni sospetto, si osserva che negli ultimi venti anni tutti gli indici che danno conto dello stato di salute e di benessere di una realtà geografica sono in Umbria decisamente al ribasso e toccano, in alcuni casi, il fondo delle classifiche al confronto con le altre Regioni italiane, tanto che quel processo di meridionalizzazione paventato con preoccupazione nel dibattito dei primi anni Duemila, si può dire oramai compiuto.

Verso un assetto istituzionale nuovo e che rinnovi

Ma non è certo il catastrofismo la prospettiva da seguire, se mai è tempo di porsi seriamente il problema di quella che si potrebbe chiamare “la questione umbra”, affrontare in primis il nodo del depauperamento economico, i cui fili più critici legano il Ternano per la crisi della siderurgia, la Val Nerina per gli eventi del terremoto, Assisi e il Lago per la perdita del turismo, l'alta valle del Tevere per la crisi industriale e così via, e giungere a fare qualcosa di significativo, se non addirittura di rivoluzionario, per invertire l'andamento delle cose.

Non meno urgente risulta poi la necessità di una riflessione e di una presa di posizione in seno ai dibattiti giunti ormai ai più alti livelli che, anche per ragioni di revisione della spesa pubblica e di maggior efficienza, ritengono ormai indifferibile una riforma istituzionale che ponga fine all'attuale sistema delle Regioni e ipotizzano un diverso Stato, probabilmente più vicino ad un'idea federalista, ricomposto mediante l'accorpamento di molte Regioni organizzate poi in macro enti: cinque, forse sei Macroregioni a copertura dell'intero territorio nazionale.

Tale esigenza, oggi, paradossalmente appare ancora più impellente proprio per ciò che è accaduto e sta accadendo a seguito dell'emergenza Covid, la cui gestione ha suscitato una conflittualità spesso latente ma

talora clamorosamente deflagrante fra Stato e Regioni, soprattutto in materia sanitaria, smascherando profonde incongruenze, preoccupanti vuoti o alternativamente, sovrapposizioni fra il potere nazionale e quello locale.

Non meno impattanti, per lo meno sull'opinione pubblica, sono stati gli scandali e gli scandaletti che con una certa frequenza e gravità hanno visto coinvolti consiglieri e assessori che, in forza di una reclamata autonomia gestionale, hanno abusato delle loro posizioni per favorire interessi propri o di terzi, commettendo reati di rilevanza penale e di notevole danno erariale.

Se a ciò si aggiunge il costo della macchina regionale che appare spropositato al confronto con il beneficio di una democrazia che consenta un'espressione locale delle volontà, il percorso verso una riforma istituzionale importante che porti alla realizzazione delle Macroregioni è dunque sempre più attuale: probabilmente dovrà essere affrontata dal Parlamento italiano già nell'ambito di questa legislatura.

Affrontare il tema di quale sarà il futuro politico-istituzionale dell'Umbria sarà cruciale anche per le ricadute socio-economiche che comporta, atteso che i due aspetti sono indissolubilmente legati fra loro.

La scelta è difficile e complessa se si tiene conto che, per ragioni geografiche, le alternative di un possibile assetto macroregionale che interessi l'Umbria appaiono essere essenzialmente due: l'accorpamento dell'Umbria alla Regione Toscana, la quale probabilmente si estenderebbe poi alle province di Rieti e di Viterbo, riproducendo quell'area regionale voluta dalla riforma di Diocleziano e che fu chiamata Tuscania; oppure, realizzare quella Macroregione a cui, nel dibattito già avviato, è stato già attribuito il nome di "Italia di Mezzo" e che comprende Umbria, Marche e buona parte del Lazio, con Roma fuori quale città metropolitana.

Quella di una nuova, grande Tuscania è una prospettiva estremamente pericolosa per l'Umbria che ne sarebbe sostanzialmente fagocitata, divenendo una sorta di contado della moderna versione del Granducato, ovvero l'ultima provincia di un vasto territorio, lontanissima dalla sua capitale naturale Firenze, con buona pace delle province di Perugia e Terni che cadrebbero nell'anonimato e nella miseria economica e sociale. L'altra soluzione, quella dell'"Italia di Mezzo", va guardata con più interesse. Sarebbe, infatti, una coalizione fra territori di rango e ruolo

paragonabili, ma essa deve avere come presupposto il riconoscimento della “baricentricità” dell’Umbria , punto di partenza per attribuire alla città di Perugia la funzione di capoluogo della neo Macroregione.

La partita della capitale della macroregione dell’Italia di mezzo

In un’area vasta che va dalla costa tirrenica a quella adriatica, che circonda la capitale dello Stato Italiano e funge da cerniera tra le ricche aree del nord e il Mezzogiorno d’Italia, il ruolo di capitale sarà determinante per un equilibrato sviluppo dell’intera Macroregione, senza che vi siano benefici di alcuni territori a danno di altri.

Lo status di capitale, finalmente, renderà obbligatorio ed effettivo uno sviluppo infrastrutturale sia fisico - strade treni, aerei - sia telematico - dal 5G in su - e questo consentirà finalmente a territori geograficamente complicati perché, magari, posti sul crinale di un appennino orograficamente articolato, di uscire da una depressione atavica. Nel rispetto, beninteso, dell’insopprimibile tutela ambientale.

La partita, quindi, adesso diventa squisitamente politico-istituzionale, dovendosi con convinzione e determinazione avviare il percorso teso a convincere i cugini marchigiani e laziali che l’ipotizzata unione sotto l’egida di Perugia sia la migliore delle soluzioni possibili, e che si debbano scartare altre ipotesi che propongano ad esempio come capitale della Macroregione Ancona, Viterbo o altre città, in quanto foriere di uno sbilanciamento territoriale.

Il futuro dell’Umbria e delle Regioni limitrofe passa dal riconoscimento della baricentricità di questo territorio e dall’attribuzione del ruolo di capitale dell’“Italia di Mezzo” alla città di Perugia.

Se ciò accadrà grazie al buon senso di tutti, vi saranno effetti consequenziali che porteranno quest’area ad essere competitiva e promotrice di benessere sociale per tutti.



Mauro Casavecchia¹

Next Generation EU: un'opportunità da cogliere

L'accordo raggiunto in sede europea per il lancio dell'iniziativa Next Generation EU è stato accolto con una certa euforia e ha riacceso la speranza di invertire rapidamente la spirale della crisi e di aggredire finalmente la questione della modernizzazione del nostro sistema economico. Un obiettivo che richiede una forte concentrazione delle risorse su un ristretto numero di priorità e in primis su investimenti volti a irrobustire produttività e crescita, anziché per spesa corrente.

Le linee guida del Governo per la preparazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza prevedono “criteri stringenti di ammissibilità dei progetti”, che dovranno essere pienamente coerenti con gli obiettivi strategici di raddoppiare la crescita del PIL e di aumentare di 10 punti l'occupazione. Tuttavia restano ancora diversi passaggi fondamentali da chiarire: in quale sede verranno selezionate le iniziative da finanziare, quale struttura tecnica si occuperà della valutazione economica dei progetti, come verranno ripartite le competenze nella gestione tra Governo e territori, visto anche che il Piano si intersecherà con la prossima programmazione 2021-2027.

È certo che Regioni e Autonomie locali - con l'Umbria in prima fila in posizione di coordinamento - giocheranno un ruolo fondamentale. Ma alla rivendicazione di un maggior protagonismo sarebbe utile far corrispondere una visibile intensificazione dell'impegno a migliorare la performance gestionale nell'attuazione delle politiche. Troppo spesso, difatti, la cronica inefficienza delle modalità di gestione finisce per scavare un solco incolmabile tra i cambiamenti auspicati negli intenti programmatori e la realtà dei fatti.

¹ Agenzia Umbria Ricerche, responsabile Area Processi e politiche dell'innovazione e dello sviluppo locale.

A ben vedere, con la politica di coesione europea già da alcuni decenni si investono risorse rilevanti in programmi specificamente dedicati a favorire crescita e innovazione e a ridurre le disparità di sviluppo ma, nei fatti, gli indicatori di competitività dell'Italia continuano ad allontanarsi da quelli europei e quelli umbri denunciano un aggravamento persino maggiore.

Cosa ci fa pensare che moltiplicare il volume delle risorse disponibili sia sufficiente di per sé, senza intervenire sulle modalità di attuazione, a produrre risultati diversi?

Per dare un riferimento, lo stanziamento straordinario di 209 miliardi del Recovery and Resilience Facility e degli altri strumenti del Next Generation EU a favore dell'Italia - che si aggiungerà ai fondi "ordinari" del Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027 in negoziazione - rappresenta un importo più che quadruplo rispetto al totale dei fondi comunitari Fesr, Fse e Feasr dell'attuale ciclo di programmazione 2014-2020. Per di più, da impegnare in meno della metà del tempo, cioè entro il 2023.

Da questo punto di vista, le ricorrenti difficoltà di spesa e l'ormai usuale ritardo nell'avanzamento dell'attuazione finanziaria dei fondi europei non sono certo un buon viatico. Tanto meno per l'Umbria, che si trova tra le regioni con maggiori difficoltà, se si considera che al 30 giugno 2020 occupava l'ultima posizione tra le regioni "più sviluppate" del Centro-Nord quanto a risorse impegnate (45,9% della dotazione finanziaria complessiva) e la penultima per pagamenti effettuati (29,1%) nei programmi strutturali Fesr e Fse 2014-2020.

Certo, il "Decreto semplificazioni" prova a fare un passo in avanti nel rendere più snelle e rapide le procedure nel caso di investimenti e appalti pubblici. Tuttavia è lecito avere più di un dubbio sulla sua effettiva capacità di raggiungere l'obiettivo. A parte i problemi connessi alle svariate decine di decreti attuativi necessari per la sua piena applicazione, il rischio è quello di ricadere nella solita illusione che basti cambiare una norma per modificare comportamenti radicati.

Potenziare la capacità di implementazione

Il mancato raggiungimento dei risultati prefissati è invece in massima parte la spia di una insufficiente capacità della Pubblica amministrazione

di programmare, gestire e soprattutto implementare le politiche di sviluppo. Una questione che rimanda all'esigenza di lavorare sulla *capacity building* e di affrontare almeno due grandi questioni: da un lato la generalizzata carenza di competenze qualificate negli organici, dall'altro lato la sostanziale assenza di meccanismi strutturati di valutazione delle politiche pubbliche in grado di fornire indicazioni per migliorarne l'efficacia.

Riguardo al primo punto, non c'è molto da dire: è noto che nella Pubblica amministrazione la netta prevalenza di profili giuridici e amministrativi rispetto a quelli tecnici e manageriali, la bassa qualificazione e l'assenza di ricambio generazionale, combinate con una digitalizzazione ancora largamente incompiuta, non aiutano a snellire e velocizzare le procedure gestionali. Oltre all'accelerazione dell'Agenda digitale, c'è da augurarsi che i piani di rafforzamento amministrativo e lo sblocco delle assunzioni vengano gestiti in modo da potenziare effettivamente la qualità delle competenze, magari anche attraverso l'ingresso di forze giovani in grado di abbassare l'età media del personale, ormai salita ben al di sopra dei 50 anni.

Ci preme qui invece dire qualcosa in più sul secondo aspetto, per certi versi di ancor maggiore rilevanza. L'obiettivo di "spendere bene" i fondi a disposizione porta infatti con sé l'esigenza di verificare costantemente l'avanzamento dell'attuazione delle politiche, non solo dal punto di vista finanziario ma anche dei risultati conseguiti.

Le pratiche valutative degli effetti socioeconomici dei programmi di investimento hanno ricevuto negli anni un crescente impulso, soprattutto grazie alla politica di coesione europea, ma in Italia sono tuttora vissute prevalentemente secondo un approccio burocratico, più come costo amministrativo necessario a ottemperare a un adempimento che come utile supporto al miglioramento degli interventi.

Gli ostacoli alla diffusione delle prassi valutative vengono da lontano, a partire dalla qualità del disegno degli interventi. Troppo spesso, nella progettazione delle politiche, la dimensione quantitativa viene trascurata, gli obiettivi rimangono generici e non quantificabili, le variabili disponibili non si prestano a una rilevazione precisa, con il risultato di rendere difficile, se non impossibile, qualunque tentativo serio di valutazione dell'efficacia. Per consentirla, occorrerebbe predisporre la possibilità di raccogliere gli indicatori necessari già in sede di

progettazione dell'intervento, non quando il treno è già in corsa o è arrivato a destinazione.

Oggi più che mai, se davvero siamo di fronte a un cambiamento di epoca, come molti ritengono, va messa in campo la capacità di governare la transizione verso un modello nuovo, anche attraverso un salto di qualità nella strumentazione, potenziando i meccanismi di monitoraggio e valutazione che consentano aggiustamenti rapidi delle iniziative in corso di realizzazione.

In che modo? Segnalo due proposte, rapidamente cantierabili, a basso costo ed elevati benefici potenziali.

Due proposte

La prima riguarda la *facilitazione dell'accesso ai dati* utili alla valutazione. Già oggi la Pubblica amministrazione raccoglie, per le sue finalità prettamente amministrative e rendicontative, una mole di dati sull'implementazione degli interventi, spesso anche molto dettagliati ma solo parzialmente accessibili alla collettività. Si pensi, tanto per fare qualche esempio, ai dati sui percettori del Reddito di cittadinanza detenuti da Inps o a quelli relativi ai tirocini formativi del programma Garanzia Giovani, ai sussidi alle imprese per ricerca e innovazione o per la creazione di start-up, ma anche più generalmente alle comunicazioni obbligatorie previste per gli appalti di opere pubbliche o per gli acquisti. Poter disporre con maggior rapidità e facilità di giacimenti di dati del genere in formato *open* consentirebbe a istituzioni e ricercatori di analizzare l'efficacia dei provvedimenti di spesa e di trarne utili indicazioni per il loro miglioramento, da restituire a decisori politici e uffici tecnici.

La seconda proposta riguarda la sperimentazione di *pratiche valutative su base multiregionale*. Attualmente le sporadiche attività di valutazione delle politiche sono portate avanti in parallelo da ciascuna regione al proprio interno. Ma l'esistenza di ampi spazi di sovrapposizione nel disegno degli interventi tra i programmi operativi regionali, che spesso adottano misure molto simili tra loro, giustificherebbe l'adozione di pratiche valutative comuni.

Da qui la proposta: l'Umbria potrebbe farsi promotrice di un accordo con altre regioni per selezionare una politica o uno specifico intervento come sperimentazione pilota su cui lanciare un progetto condiviso di

valutazione interregionale, realizzabile attraverso antenne locali coordinate da una regia comune. Il progetto potrebbe avviarsi rapidamente appoggiandosi al già esistente network promosso dalle Assemblee legislative regionali, alle quali fa capo prioritariamente la funzione di controllo e valutazione, con l'apporto scientifico e metodologico degli analisti e dei valutatori delle politiche pubbliche. Un contributo prezioso potrebbe essere fornito dalla rete degli istituti regionali di ricerca, di cui fa parte anche AUR.

Il lancio di un'operazione del genere, fortemente innovativa, comporterebbe numerosi vantaggi: accrescere la robustezza scientifica delle analisi (per la partecipazione ampia dei soggetti, per la condivisione delle metodologie e per l'aumento del numero delle osservazioni); consentire la comparazione diretta di modelli e risultati tra territori; potenziare l'apprendimento e lo scambio di buone prassi tra amministrazioni.

Per di più, avrebbe anche una grande valenza politica e negoziale. Potrebbe infatti rappresentare per le istituzioni di governo la dimostrazione concreta di non voler alimentare la spesa improduttiva ma di impegnarsi seriamente in una efficiente gestione dei fondi. Una potente carta da giocare, spendibile su un duplice fronte: sul tavolo europeo, soprattutto nei confronti dei partner più refrattari a concedere ulteriore credito, ma anche da parte di Regioni e Autonomie locali nella trattativa con il Governo centrale, come attestato di maturità a sostegno della richiesta di maggiori risorse e responsabilità.



Giuseppe Castellini¹

La crisi dell'Umbria ha un nome preciso: produttività. Una buona produttività significa più valore aggiunto, quindi più investimenti, più occupazione (e buona occupazione, con retribuzioni più elevate e meno precarietà) e, giù per li rami, anche più consumi e dinamismo economico e sociale. Basso produttività significa esattamente il contrario, quel contrario che viviamo. Ma ripartire da qui significa innanzitutto avere una 'vision' del futuro della regione, tema che tuttavia non tratto in questo articolo per esigenze di spazio, ma che resta di grande importanza. Solo un punto: non dimentichiamo che il manifatturiero resta la leva privilegiata per l'innovazione e il suo irraggiamento e per questo la sua presenza è cruciale.

Il calo della produttività (parlerò principalmente della produttività del lavoro, 'spia' della produttività generale) arriva da lontano, da circa 20 anni. Basti dire che, tra il 2000 e il 2017, il valore aggiunto reale - nell'articolo uso tutti dati reali, ossia depurati dall'inflazione - per occupato nelle imprese umbre è sceso del 16,9%, a fronte del -4,9% della media nazionale. Fatta 100 la media nazionale del valore aggiunto per occupato nelle imprese (esclusa quindi la pubblica amministrazione), l'indice dell'Umbria è sceso da 98 nel 2000 a 85,7 nel 2017. In altri termini, in 17 anni la produttività del lavoro rispetto alla media nazionale è calata del 12,6%.

Un trend che ha avuto un'accentuazione dalla fine del 2008, con l'arrivo della grande recessione, quando il valore aggiunto per occupato nelle imprese dell'Umbria è diminuito dell'8,1%, contro il -2,1% della media nazionale, il -0,8% del Nord, il -6,1% del Centro e il -3,1% del Mezzogiorno.

Ovviamente si tratta di dati medi, che al loro interno vedono una notevole varietà di situazioni anche molto diverse tra loro.

¹ Direttore Magazine economico-finanziario "Italia Informa" e Direttore Mediacom043.

Come medi, ma utili per avere un quadro d'insieme, sono i dati del valore aggiunto per occupato nei vari settori umbri: dal 2000 al 2017 tale valore, a fronte del -16,9% del dato regionale, aumenta (+18,6%) solo nell'agricoltura, ma precipita del 25,3% nei servizi e del 16,1% nell'industria manifatturiera (comprese le costruzioni). All'interno dei servizi la voce commercio segna -10,4%, anche se la voce più specifica, "commercio al dettaglio e all'ingrosso" compresa la riparazione di autoveicolo e motocicli, vede crescere la produttività del lavoro del 7,1%. E all'interno dell'industria l'edilizia mostra un calo della produttività del 30,1%, appesantendo il dato generale dell'industria.

Il calo della produttività è ovviamente accompagnato dalla forte flessione degli investimenti fissi lordi (privati e pubblici), motore della crescita, che tra il 2000 e il 2017 in Umbria scendono del 33,4%, quasi undici punti percentuali in più della media nazionale, che si attesta a -22,5%. Un calo, quello degli investimenti in Umbria, che è circa il doppio di quello del Nord (-17%) e molto più marcato di quello del Centro, che fa -20,9%. E a ciò va aggiunto che, in media, in Umbria sono particolarmente bassi gli investimenti immateriali, quelli che danno la spinta all'innovazione. La spesa in innovazione per addetto, secondo gli ultimi dati Istat, in Umbria è inferiore del 32,1% alla media nazionale e più bassa del 34,5% a quella del Centro.

È da notare, per completare il quadro, che il valore aggiunto delle imprese umbre è sceso più del numero degli occupati nelle stesse imprese. Per restare all'ultimo periodo, tra il 2008 e il 2018, il valore aggiunto delle imprese nella regione è calato del 13,4%, mentre quello degli occupati (dipendenti e non) dell'8,1%. Il tutto mentre il fatturato delle imprese umbre è diminuito del 23,1%, tenendo tuttavia presente che, complessivamente, le unità locali censite dall'Istat sono calate del 10,1% e che quindi la flessione degli occupati può essere imputata - almeno in parte - a queste chiusure di attività.

La domanda in soldoni, è questa: le imprese umbre sul lavoro sono state più generose rispetto ad altre regioni (ad esempio quelle del Nord, dove il valore aggiunto delle imprese tra il 2008-2017 è sceso dello 0,8% e lo stesso ha fatto il numero dei loro occupati) o sono state costrette ad esserlo? Nel senso che, non riuscendo - ovviamente in media - per vari motivi, tra cui il fatto che gran parte operano in subfornitura e quindi hanno pochissimo potere contrattuale verso i committenti e poco anche

verso i clienti, ad effettuare investimenti innovativi di processo e di prodotto, gioco forza debbono fare molta leva sul lavoro. Che però, in molti casi, soprattutto nelle piccole aziende, è diventato via via più fragile, come d'altronde sono molti i casi di autosfruttamento da parte dello stesso imprenditore per far sopravvivere l'attività.

Alcune terapie eziologiche (delle tante che si potrebbero citare)

1) Occorre incentivare il più possibile la trasformazione digitale delle imprese umbre, all'interno di una politica di digitalizzazione complessiva della regione a ogni livello (reti, servizi...), come sta già avvenendo da tempo in varie realtà in Europa.

Su questo sono fondamentali gli incentivi nazionali (si spera che la digitalizzazione del Paese, che significa la sua innovazione, sia in cima alle priorità dei progetti di investimento del Recovery Fund), ma anche la Regione e le associazioni imprenditoriali possono spingere in questo senso, utilizzando la leva dei Fondi Ue assegnati all'Umbria, dandosi due priorità assolute: digitalizzazione delle imprese e sostenibilità. Punteggi molto elevati dovrebbero essere, ad esempio, assegnati nei vari bandi alle realtà - non solo imprenditoriali - che vanno in questa direzione (la digitalizzazione è parte importante della sostenibilità, che ha un altro punto cruciale nella creazione di un'economia circolare). Imprese innovative in genere sono anche sostenibili e quindi capaci di essere resilienti, garantendo una crescita maggiore nel medio periodo. In tal senso andrebbero - non poco - arricchite di competenze le commissioni aggiudicatrici di bandi regionali.

2) Come detto, le realtà imprenditoriali sono molto variegate al loro interno. Una parte - largamente minoritaria - delle circa 2mila 450 imprese umbre con oltre 10 dipendenti (peraltro il loro numero è calato negli ultimi anni, nel 2012 erano 2mila 681) è composta da aziende grandi o medio-grandi strutturate e innovative che, in termini di incentivi, sono - o dovrebbero essere - servite da bandi e fondi nazionali. L'attenzione prevalente dei bandi regionali deve quindi essere diretta al resto di queste 2mila 450 aziende e a quelle sotto i 10 dipendenti per stimolare con forza l'espansione di digitalizzazione e sostenibilità. Lo scenario tuttavia non è confortante, come ha dimostrato l'adesione - più bassa della media italiana - delle imprese umbre dell'industria alle misure di Industria 4.0. E viene indicato in un piccolo 7% il numero delle

imprese della regione che introdurranno almeno una delle tecnologie di Industria 4.0.

2) Senza nemmeno spenderci troppe parole, è evidente che il sistema della formazione va ripensato alla luce di queste due priorità. Dice molto il fatto che, nel caso delle tecnologie come quelle di Industria 4.0, gli ostacoli alla loro adozione vengano divisi tra la difficoltà di reperire adeguate figure professionali (55%) e la carenza di competenze all'interno (45%).

3) Occorre una riflessione sull'idea, che ha caratterizzato la politica economica della Regione Umbria, che le medie-grandi imprese determinino di per sé un 'traino' per le aziende della regione, sia in termini di fatturati che di crescita dimensionale. In realtà per una fetta non marginale delle realtà medio-grandi il territorio non ha più quell'importanza che aveva prima: le filiere sono diventate e stanno diventando sempre meno orizzontali e sempre più verticali. L'humus dell'imprese medio-grandi è sempre più la filiera verticale rispetto a quella orizzontale. Ciò per dire che il ripensamento della struttura degli incentivi va calibrato anche da questo punto di vista.

4) Va valutata l'idea di una cabina di regia efficiente che metta in campo, a ogni livello, una serie di misure di incentivo (amministrative, economiche, sindacali) per attrarre imprese dall'esterno in cambio della garanzia di investimenti interessanti soprattutto su innovazione e sostenibilità, valutando in questo contesto anche la reale possibilità di dare vita a spinte orizzontali sul territorio regionale, e non solo verticali (vedere punto 3). Questo perché, dalla situazione in cui è caduta, appare complicato per l'Umbria risalire la china con le sole proprie forze. Come anche, almeno per le medie imprese più strutturate, va favorita la riduzione della dipendenza dal credito bancario e l'accesso all'equity. Questo è un tema che riguarda soprattutto il livello nazionale, ma sarebbe da studiare come Gepafin possa sostenerlo.

5) Come fatto negli anni Sessanta del Novecento, occorre che tutte le forze umbre impongano a Governo e Parlamento una discussione su un Piano per l'Umbria. Allora, sulla base del fatto che l'Umbria aveva l'anomalia di essere una regione del Centro con indici economici da Mezzogiorno, si svolsero in tempi diversi due sedute parlamentari e questo sforzo fu alla base della spinta per l'industrializzazione leggera (tarda rispetto ad altre realtà) della regione. La situazione, in maniera

meno grave rispetto ad allora, si ripropone oggi, con indici umbri in scivolamento verso il Mezzogiorno.

7) Appare importante, magari in collaborazione con le Marche se non si raggiunge la necessaria massa critica, la realizzazione di un serio e robusto incubatore per le start-up innovative, selezionandole e assistendole nel loro decollo. Un incubatore supportato da fondi pubblici e privati e con la collaborazione della (o delle) Università.

Un altro tema chiave è quello della mobilità, ma lo segnalo solo sia perché è già al centro del dibattito pubblico, sia per rientrare all'interno dello spazio che l'AUR mi ha gentilmente concesso.



Giuseppe Coco¹

Nelle aree dell'Italia non toccate dall'alta velocità ferroviaria negli ultimi anni si è sviluppata la retorica dei treni veloci a prescindere da tutto. E per tutto si intende quelle infrastrutture in grado di far viaggiare i treni più moderni e performanti ad una velocità compresa tra i 250 km/h e i 300 km/h.

Frotte di sindaci, di assessori comunali, di consiglieri regionali e provinciali, di politici della prima e della seconda ora, tutti a chiedere i Frecciarossa oppure gli Italo.

Tanti leoni da tastiera pronti a puntare il dito contro quei "birichini" nascosti chissà dove che negano l'avanzata di questi vettori ovunque ci sia un binario.

Una retorica che vive dell'illusione che basta un treno evoluto per cambiare le sorti di un territorio. Una retorica, però, miope - e anche molto - in quanto non riesce a vedere che sotto un treno ci sono binari e traversine e questi non sono tutti uguali tra loro. Il fatto da non trascurare è che i binari e le traversine che assecondano tracciati tortuosi, pieni di curve strette, di pendenze ragguardevoli ed ancorati su massicciate sulle quali non si può andare oggettivamente troppo veloci, non consentono miracoli e non c'è treno evoluto che può sovvertire le leggi della fisica, della meccanica, della termodinamica. Inoltre, se per giunta siamo in presenza di un solo binario, lo scenario si complica così tanto da far sì che finanche un treno da 300 km/h possa impiegare più tempo di uno da 180 km/h per compiere la stessa tratta. Un esempio. Stando all'orario ufficiale di Trenitalia riferito al 14 settembre 2020 l'ETR 500 che collega Perugia a Firenze ci mette 91 minuti con una sola fermata (Arezzo), mentre l'Intercity che parte un'oretta dopo ce ne impiega 88 di minuti, con due fermate (Terontola-Cortona e Arezzo).

¹ Agenzia Umbria Ricerche, sociologo economico.

Tre minuti che potrebbero sembrare un dettaglio da nulla ma è nei dettagli che si annida il diavolo.

Servizi e Fermate		Servizi e Fermate	
9300	14/09/2020	580	14/09/2020
05:30	1 h 31 min	07:01	
Perugia		Perugia	06:38
	Firenze S. M. Novella		08:06
Perugia		Perugia	
Partenza	05:30	Partenza	06:38
Arezzo		Terontola-Cortona	
Arrivo	06:23	Arrivo	07:08
Partenza	06:25	Partenza	07:10
Firenze S. M. Novella		Arezzo	
Arrivo	07:01	Arrivo	07:30
		Partenza	07:32
		Firenze S. M. Novella	
		Arrivo	08:06

L'esempio appena riportato ci dice anche un'altra cosa, ovvero che l'Umbria degli ultimi 20 anni ha partecipato anch'essa, con i suoi politici, alla retorica dei treni veloci. Certo, laicamente non possiamo negare che la politica - di destra o di sinistra che sia - viva di consenso e per provare ad ottenerlo a volte è più facile convincere un gestore ad attivare una nuova corsa con un treno dalle grandi performance che viaggia "represso" piuttosto che ammodernare le infrastrutture per la qual cosa ci vuole tempo (e il tempo non è quasi mai un amico dei politici e delle loro azioni).

Sta di fatto che il quadro infrastrutturale umbro del 2020 è tutt'altro che adeguato al terzo millennio. Le linee a binario unico RFI (Rete Ferroviaria italiana) si estendono per 193 Km, mentre quelle FCU (Ferrovia Centrale Umbra) per circa 150 Km. Stiamo parlando, grosso modo, di un totale di 340 km.

Nello specifico da Terontola-Cortona (Toscana) a Foligno, passando ovviamente per Perugia, Bastia Umbra, Assisi, ecc., la tratta è tutta a binario unico e si estende per circa 82 Km.

Spostandoci sulla trasversale Orte (Lazio) - Falconara (Marche), linea di rilevanza nazionale, notiamo che il tratto umbro da Fossato di Vico a Foligno è caratterizzato dal singolo binario, quello tra Campello e Spoleto dal doppio binario in costruzione (la cui conclusione dei lavori, iniziati nel 2001, è prevista per il 2021), quello tra Spoleto e Terni dal binario singolo.

La FCU è interamente a binario unico. Inoltre, questione non secondaria, è operativa (a velocità ridotta) solo da Città di Castello a Ponte San Giovanni. Da Perugia Ponte San Giovanni a Terni è chiusa al transito dei treni dal 12 settembre 2017.

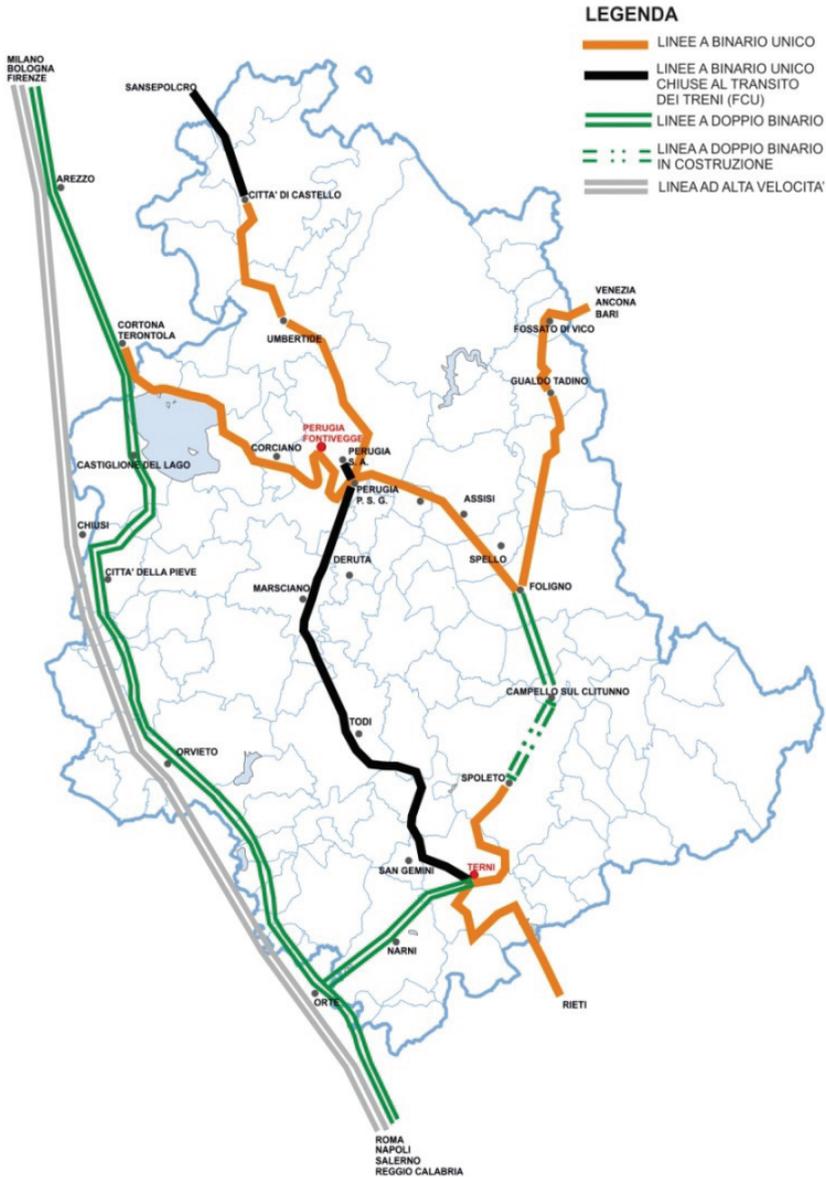
La regione è attraversata anche da 183 km di linee a doppio binario che in sé non sarebbero poca cosa. Ma - come si evince dalla cartina - molti di questi chilometri si trovano sulla direttissima Roma-Firenze, infrastruttura strategica per il Paese che però nella sostanza coinvolge un bacino di utenza umbra ridotto.

Una problematica con cui fare i conti è che nell'area centrale della regione, dove si addensa la maggior parte della popolazione e delle attività economiche, sono presenti tanti chilometri di infrastruttura ferroviaria non proprio al passo con i tempi. In particolare, ai tanti chilometri di binari unici, vanno aggiunti i numerosi passaggi a livello a sfioro e le non poche curve che obbligano i treni ad andare a basse velocità.

La questione da non trascurare sull'altare della retorica politica è che certe infrastrutture, che nel Novecento potevano anche avere un loro perché, finiscono nel terzo millennio con l'alimentare solo economie lente destinate a diventare marginali e quindi residuali.

La cartina che segue si configura come un vero e proprio pannello esplicativo che ricostruisce il quadro. Dove ci sono due linee affiancate siamo in presenza di doppi binari, altrimenti di uno solo.

Le linee ferroviarie dell'Umbria



Cartina elaborata da Emanuele Pettini, informatico AUR.

Nota: L'Alta Velocità Salerno-Milano bypassa la regione ed in pratica non produce effetti significativi sul territorio.

Il punto è che le ferrovie sono fondamentali per la connessione materiale delle società contemporanee e per l'Umbria questo, al netto delle dispute sui possibili tracciati ottimali delle singole tratte, va tradotto nella urgenza di realizzare in un arco di tempo ragionevole e non biblico le opere elencate di seguito:

A) Alta Velocità di Rete nel tratto umbro della Orte-Falconara

B) Raddoppio selettivo della Foligno-Terontola Cortona

C) Recupero ed ammodernamento della ex FCU

Il concetto di velocità degli spostamenti è vitale per qualsiasi regione che voglia avere un futuro economico, culturale e relazionale attivo. La contemporaneità ci impone di essere collegati agli altri e in modo veloce. Da questo non si scappa e con questo bisogna fare i conti. Il rischio da evitare è che l'Umbria continui ad essere un luogo raggiungibile a fatica. Il pericolo da scongiurare è configurarsi come un sistema introflesso.

La regione eredita un *gap* che arriva dal passato. Ma non si vive di solo passato e la sfida delle sfide che attende oggi l'attuale classe politica è sicuramente riuscire a reperire i fondi necessari all'ammodernamento infrastrutturale della regione.

Per via delle note vicende connesse al Covid si stanno immettendo nel sistema Paese molte risorse. Il punto è riuscire ad intercettare quelle necessarie per costruire, nella fattispecie, un sistema ferroviario in grado di avere velocità di percorrenza media non troppo lontane dai 200 km/h. Nell'ipotesi che non si riuscisse a reperire i fondi necessari per operare questo ammodernamento è chiaro che sarà difficile invertire la rotta verso il declino ormai intrapreso da tanti anni.

Chiudo con un dubbio, ricordando Salinger: *“Dove vanno le anatre quando il lago gela?”*



*Cristina Colaiacovo*¹

Ripartire presuppone sempre un approfondito processo di analisi di quanto è stato fatto e degli effetti prodotti, per individuare inediti percorsi e strategie di reazione. Ripartire dopo lo shock dell'emergenza Covid-19 richiede uno sforzo senza precedenti, per l'impatto epocale e senza ritorno che avrà sul tessuto socio-economico globale e per l'esigenza di rispondere con snellezza e velocità, andando oltre i modelli standardizzati.

Provo a fare qualche ipotesi, come Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia; come imprenditrice che dopo una formazione e un periodo di lavoro prima a Milano e poi all'estero ha scelto di tornare in questa regione per vivere e per dare il proprio contributo nella gestione dell'azienda di famiglia; come donna che ogni giorno si confronta con la necessità di far quadrare la gestione degli impegni di lavoro con quelli familiari.

La Fondazione già da anni ha intrapreso il cammino dell'innovazione e della flessibilità, andando oltre l'ormai superato concetto di "ente benefico" puro che attribuisce risorse a soggetti che possono utilizzarle come vogliono senza alcuna attività di accompagnamento e di assistenza all'impiego di queste risorse.

L'attività di erogazione della Fondazione infatti è basata su una preventiva analisi dei bisogni della comunità di riferimento sottendendo una tendenza certamente crescente ad adottare una strategia proattiva di presenza sul territorio. Ciò significa che la Fondazione è ormai uscita dalla logica di "selezionatore" di richieste di beneficenza (ereditata dalle vecchie Casse di Risparmio) per muoversi verso quella di "realizzatore" di programmi, anche di rilevante portata, con un rapporto privilegiato di comunicazione e di coordinamento con la comunità di riferimento.

¹ Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia.

Senza questa esperienza non saremmo forse stati in grado, in fase di prima emergenza, di avere la pronta reazione che ci ha consentito di rimodulare in corsa le attività in programma per andare in supporto delle strutture sanitarie e delle fasce di popolazione più deboli, a cui abbiamo destinato macchinari e liquidità nell'immediato, pensando anche al futuro.

La Fondazione è un soggetto privato che persegue esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, lo fa amministrando al meglio il proprio patrimonio per poi restituire al territorio le necessarie risorse concentrandole su linee strategiche e priorità ben definite nei Documenti di programmazione triennali e annuali. In particolar modo la crisi anche finanziaria che impatta notevolmente sugli investimenti della Fondazione ci impone di operare delle scelte oculate. Con questo fine lo scorso maggio abbiamo costituito il Fondo dedicato Pinturicchio che ci consente di rendere più efficiente l'intero processo di investimenti con significativi benefici, fra l'altro, nell'accesso agli strumenti finanziari, nella gestione del rischio e nel risparmio dei costi operativi. Il Fondo è stato concepito per essere esteso ad altre Fondazioni.

Stiamo rafforzando il dialogo con i nostri stakeholder, organizzando e partecipando a nostra volta a tavoli di confronto non solo con il Terzo Settore, storicamente interlocutore privilegiato delle Fondazioni di origine bancaria, ma anche con le Istituzioni e con le altre espressioni della società civile. Stiamo inoltre dando voce alle esigenze che nascono dal basso, dalla popolazione e dalle associazioni, un aspetto che mi piace sottolineare perché insieme ad altri strumenti di rilevazione statistica questi soggetti aiutano ad indirizzarci verso la sperimentazione di nuovi modi di affrontare problemi prioritari irrisolti, stimolando anche la creazione di reti, per dare risposte inedite a bisogni che nella loro dimensione oggi non possono essere affrontati individualmente.

Per attuare questi processi, i bandi a tema sono senz'altro uno strumento privilegiato, pur restando fermo l'impegno di dare continuità alla nostra azione supportando Enti, Associazioni e Istituzioni che riteniamo strategici per la crescita del nostro territorio.

Pensare alla nostra Fondazione oggi significa pensare ad una realtà che vede nel processo erogativo l'esito finale di un percorso di condivisione, accompagnamento e consulenza che mira a trasformare le buone idee in

buone prassi. La Fondazione non è un policy maker, non è questo il suo compito, ma senz'altro fa e può fare ancor più da cerniera tra la società civile e le istituzioni anche a volte assumendosi dei rischi di fallimento, contribuendo a diffondere conoscenza. Sempre guardando ai grandi temi nazionali ed europei dai quali non ci possiamo permettere di restare fuori.

La nostra azione si basa su uno dei punti cardine delle attività filantropiche: la lotta alla disegualianza in ogni sua forma. La struttura stessa ne è una testimonianza, e non solo perché andando oltre ogni stereotipo ha eletto alla presidenza una donna e di giovane età, ma per la conformazione dei suoi Organi, composti da membri provenienti dalla società civile scelti tra le principali Istituzioni del territorio e tra i soci, uomini e donne espressione del mondo imprenditoriale, universitario, scolastico, delle professioni liberali, che mettendo conoscenze e competenze al servizio della Fondazione, contribuiscono allo svolgimento della nostra missione, avendo tra gli obiettivi prioritari proprio l'integrazione sociale, generazionale, educativa e culturale.

La pandemia ha scoperto un sistema di welfare già fragile, basato prevalentemente sui servizi assistenziali pubblici e ancora troppo gravato sulle spalle delle famiglie. Abbiamo però riscoperto il senso della solidarietà: stiamo toccando con mano la presenza di una comunità resiliente, di una rete socio-assistenziale che, spesso silenziosamente, continua a tenere nonostante le difficoltà. È su questo grande potenziale - basato sul ruolo insostituibile di un Terzo Settore che in fase emergenziale ha dimostrato di sapersi riorganizzare e cambiare pelle - che la Fondazione già da anni ha cominciato a ragionare organicamente, in particolare con l'attivazione di due specifici bandi destinati allo sviluppo del Welfare di comunità, per i quali tra il 2018 e il 2019 sono stati stanziati 3 milioni di euro. Cosa intendiamo fare? Essere fattore di connessione tra le Istituzioni e la società civile per sperimentare modelli aperti, incentrati non solo sull'assistenza ma anche sui servizi alla persona. Insieme alle associazioni non profit coinvolgiamo le reti familiari e amicali, stimolando un nuovo protagonismo della persona basato sulla consapevolezza dell'importanza di prendersi cura degli altri ma anche di se stessi. Un welfare che nasce dal basso e che cresce grazie a reti di relazione che raggiungono le fasce di popolazione più fragili, come anziani, bambini e persone disabili, e le aree più isolate e marginali.

Sono stati realizzati villaggi educativi dedicati ad azioni extra scolastiche, una sala di registrazione e un co-working per contrastare la povertà educativa minorile, percorsi di formazione e professionalizzazione inclusivi per aiutare gli immigrati e le persone più fragili ad inserirsi nella società e nel mondo lavorativo. Sono nati giardini sensoriali e orti terapeutici per contrastare l'isolamento degli anziani e combatterne il declino fisico e mentale e attività legate all'artigianato locale che hanno coinvolto giovani e giovanissimi con disagio psichico e cognitivo.

Facendo tesoro della nostra esperienza continueremo a lavorare per delineare nuovi percorsi, anche nell'ottica della necessaria riorganizzazione del servizio sanitario, tema ritornato inevitabilmente con forza al centro del dibattito nazionale e regionale. Riteniamo essenziale proseguire, seppur nella consapevolezza di avere risorse limitate e senza sostituirci alle istituzioni deputate, il sostegno alla modernizzazione delle nostre strutture sanitarie ospedaliere con strumentazioni e macchinari all'avanguardia funzionali, all'innalzamento delle competenze e del know how e allo sviluppo di terapie innovative. Come "antidoto" all'emergenza Covid-19, attraverso un nuovo bando sosteniamo progetti indirizzati alla conoscenza dei dati epidemiologici disponibili nella popolazione umbra, all'individuazione di nuove strategie per la terapia, alla diagnosi precoce, alla prevenzione e all'analisi delle conseguenze sociali ed economiche dell'emergenza. Riteniamo che sia un'azione utile per ragionare sull'adozione di nuove policy tese ad alleggerire il flusso dei pazienti negli ospedali messi a dura prova dall'emergenza e, parallelamente, evitare effetti di ridotta cura sulla popolazione affetta da altre patologie.

Pensiamo ad un modello di sistema sanitario che vada incontro alle persone senza aspettare che siano i malati ad andare in ospedale, facendo leva proprio su una più forte integrazione tra la sanità pubblica e il privato sociale, che vada nella direzione di *una reale alternativa al ricovero ospedaliero*, potenziando la continuità assistenziale, l'ospedalizzazione e la diagnostica a domicilio, l'assistenza domiciliare integrata e le attività socio-assistenziali e di volontariato.

Una delle prime vere sfide che la Fondazione ha già raccolto, è quella di ridisegnare il modello educativo, base di ogni sistema sociale e del futuro occupazionale dei nostri giovani. Garantire a tutti la possibilità di proseguire gli studi: i giovani che non possono andare a scuola e formarsi

un bagaglio educativo adeguato rischiano di finire nella categoria dei NEET, giovani che non studiano, non lavorano e che un lavoro neppure lo cercano, in un circolo vizioso che li fa ricadere nella povertà economica. Abbiamo così prima dato e poi rinnovato il nostro contributo al Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile, che ci vede operare su scala nazionale insieme ad altre fondazioni e al Governo con progetti di carattere regionale e interregionale. Stiamo costruendo percorsi di carattere socio-educativo integrativi alla tradizionale didattica scolastica che insieme agli insegnanti e agli studenti coinvolgono anche le famiglie, così da contrastare la diffusione di comportamenti a rischio come le dipendenze, tema purtroppo di grande attualità su cui la Fondazione ha incentrato azioni mirate che intende rafforzare. Dotare le scuole e i ragazzi degli ormai indispensabili strumenti tecnologici non può essere più soltanto un benefit: non solo la pandemia ha dimostrato che hanno rappresentato una discriminante per l'accesso alla formazione per quanti non ne avevano, ma è certo che sono diventati parte costitutiva della didattica del futuro. Stimoliamo gli studenti sin dalla giovane età a confrontarsi con le opportunità di fare impresa: il progetto Green Jobs realizzato su scala nazionale da Acri - Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa, ha già dimostrato ampiamente che portare l'impresa dentro la scuola è un asset importante anche per sviluppare la creatività e per far scoprire le prospettive lavorative e le figure professionali più ambite in settori in via di sviluppo legati alle energie rinnovabili e all'economia "verde". Incentiviamo il dinamismo degli studenti meritevoli formandoli all'internazionalità e all'interculturalità attraverso la partecipazione a programmi scolastici all'estero, così da consentire loro di acquisire le competenze necessarie per affrontare un mondo del lavoro ormai senza confini.

Tante piccole sfide che ritengo vadano affrontate per costruire una solida "filiera della conoscenza" che coinvolga le scuole, ma anche le Università e i laboratori di ricerca scientifica. È un tema di carattere globale, indispensabile per il benessere della popolazione e per essere competitivi su obiettivi di grande attualità per i Paesi industrializzati, come la sicurezza alimentare e lo sviluppo sostenibile al centro dell'Agenda 2030 dell'Onu. Il supporto costante, e non sporadico, offerto dalla Fondazione attraverso borse di dottorato e assegni di ricerca rappresenta una straordinaria occasione per portare nelle nostre Università giovani e

promettenti ricercatori, così come per tamponare la cosiddetta “fuga dei cervelli”. Attraverso la nostra programmazione stiamo dando impulso ad un proficuo dialogo tra Università, Associazioni di categoria e imprese per sviluppare un modello virtuoso di co-progettazione dei corsi che raccolga le istanze delle imprese, le traduca in progetti formativi di eccellenza e restituisca così il capitale umano in grado di affrontare la sfida di essere manager, ma anche quella di fare impresa. C’è una nuova generazione che dà speranza, giovani dinamici, connessi con il mondo e pronti a reinventarsi ogni giorno per costruire il proprio futuro contro la precarietà. Mi piace immaginare che il nostro territorio diventi un ecosistema di innovazione in cui le start up possono crescere, attrarre capitali trovare investitori che credono in loro. In materia di trasferimento tecnologico, punto nodale di quella terza missione che mira a restituire al territorio e alla società la conoscenza prodotta nelle aule e nei laboratori universitari, sosterremo l’Università degli Studi di Perugia nella costituzione del Fun-Project, un hub per rafforzare il lavoro dei ricercatori in stretto contatto con le imprese per rispondere alla loro crescente domanda di innovazione.

Ci saranno opportunità interessanti nella trasformazione del modo di produrre che dovremo essere pronti a cogliere. Sappiamo di poter contare su alcune eccellenze industriali, su filiere d’eccellenza come l’aerospazio e l’agroalimentare - che vede la nostra Fondazione impegnata nel progetto Ager finalizzato alla ricerca delle produzioni italiane d’eccellenza, per portare conoscenza e innovazione in un settore che è alla base della nutrizione e della vita - sulla creatività della nostra produzione e su un artigianato abile e avanzato che può tornare ad essere competitivo se ben sostenuto. Per la nostra esperienza rischia di essere più lenta la ricostruzione dell’insieme delle attività orientate al mercato interno, che vivono di consumi e servizi alla persona, anche a causa della crescente paura del futuro che porta ad una maggiore propensione al risparmio. Il punto cruciale è creare una “cultura di sistema” che impegni Istituzioni, associazioni, il mercato ed anche le banche per individuare percorsi di accompagnamento. A supporto delle organizzazioni non profit proseguiamo nella proficua esperienza “NEXT Non Profit Labs” un percorso di formazione per approfondire tematiche della trasformazione digitale e del fundraising funzionali anche ad acquisire strumenti all’avanguardia per la raccolta fondi. Un traguardo

importantissimo per l'Umbria è stata l'apertura dello Spazio CDP presso la nostra sede, un punto di ascolto a supporto del tessuto socio-economico del territorio per il quale la Fondazione assume un ruolo di catalizzatore per attrarre le istanze di soggetti pubblici e privati e consentire loro di approfondire le varie possibilità di sostegno offerte da Cassa Depositi e Prestiti, con particolare attenzione alle aziende di medie e piccole dimensioni. Come imprenditrice ritengo utile riportare la proficua esperienza vissuta con altre colleghe in campo turistico, dove abbiamo attivato una rete di accoglienza che va oltre l'ospitalità, permettendo agli ospiti di visitare realtà imprenditoriali e di conoscerne anche strategie e modalità produttive godendo delle bellezze artistiche, culturali e paesaggistiche del nostro territorio.

Credo che tutte queste azioni rappresentino esempi virtuosi di un approccio condiviso orientato alla crescita anche fuori dal mercato nazionale, crescita che può trovare un vero e proprio volano nella progettazione europea. Siamo davvero troppo indietro su questo punto che ritengo cruciale. Non mi riferisco alle idee, quelle non mancano. Credo piuttosto che non ci siano le adeguate competenze tecniche per la trasformazione delle idee in progetti, a partire dalla conoscenza della lingua inglese fino a quella delle linee di programmazione UE. Sulla scia di Acri la nostra Fondazione intende essere in prima linea, attivando strumenti e risorse per moltiplicare la capacità di attrarre fondi a vantaggio del territorio, contribuendo così a creare un terreno fertile anche per il mercato del lavoro.

Giovani e donne richiedono un'attenzione particolare in quanto hanno pagato il costo più alto della crisi essendo maggiormente impegnati in occupazioni precarie e nei settori più colpiti, come il turismo. Per le donne madri sarà necessario ripensare politiche di conciliazione tra vita privata e lavorativa offrendo loro servizi di supporto, turni di lavoro più flessibili e mettendo a sistema le opportunità offerte dai nuovi strumenti e dalle nuove forme di organizzazione del lavoro, come lo smart-working che può rivelarsi uno strumento di grande evoluzione per le politiche di welfare aziendale. Attraverso il progetto "Proposta Lavoro" pensiamo ai soggetti più fragili e alle persone che dopo periodi di assenza sono interessate al rientro nel mercato del lavoro, mettendo in rete le organizzazioni competenti per far incontrare domanda ed offerta. Qui il tema dell'educazione e del diritto alla formazione e all'apprendimento

permanente assume una importanza rilevante, così come per le persone che saranno costrette a cambiare lavoro.

I nuovi stili di vita e la trasformazione delle attività lavorative, soggette a nuovi ritmi e quindi a nuove necessità sul fronte dei servizi, richiedono nuovi paradigmi anche per la vivibilità e la sostenibilità futura delle nostre città. La Fondazione Cassa Risparmio di Perugia ha sempre risposto alle istituzioni che l'hanno coinvolta in progetti di riqualificazione di edifici e di intere aree funzionali a ridare slancio alle attività economiche e sociali delle nostre città. Si inserisce in questa visione l'impegno nello sviluppo del social housing in varie realtà del territorio, dove stiamo sperimentando modelli che non siano ghettizzanti, quindi destinati soltanto alle fasce di popolazioni più bisognose, ma che contribuiscano alla rigenerazione dei nostri contesti urbani attraverso lo sviluppo di servizi e di spazi di aggregazione adeguati alle esigenze delle varie fasce di popolazione. Si tratta di un programma dalle grandi potenzialità, con progetti ad alto impatto sociale ed ambientale, in piena coerenza con le migliori pratiche, nazionali ed estere. Ragioniamo nell'ottica della costruzione di una città attiva in cui espandere l'interconnessione tra i centri e le periferie, i trasporti urbani, i sistemi per una maggiore sicurezza dei cittadini e una rete infrastrutturale che le colleghi verso l'esterno.

Le infrastrutture non sono un tema centrale nei programmi erogativi delle Fondazioni di origine bancaria, che lasciano ai soggetti pubblici stabilire priorità e investimenti. La carenza infrastrutturale dell'Umbria, in particolare di una adeguata rete stradale, è però un gap che ci spinge ad intervenire in tale ambito. A sostenere la sperimentazione di più veloci forme di collegamento, come il Frecciarossa, a credere nel ruolo strategico dell'aeroporto come spinta ad una crescita significativa dell'economia territoriale. Guardiamo all'aeroporto non soltanto come a un mezzo di trasporto per gli umbri che si spostano fuori regione, ma come a una grande opportunità capace di rilanciare i settori chiave della nostra economia, a partire da quello turistico. Ecco l'importanza strategica di stringere alleanze e lavorare insieme per offrire collegamenti, ma anche per costruire un "brand Umbria" che sia attrattivo per i visitatori.

L'impressione è che il modo in cui saremo in grado di riorganizzare e promuovere la nostra offerta storico-artistica e paesaggistica sarà uno dei temi sui quali dovremo maggiormente lavorare e che senz'altro rivestirà un ruolo fondamentale.

Consideriamo l'arte e la cultura tra le nostre principali aree d'intervento, ritenendole essenziali non solo per aumentare la qualità della vita ma anche per favorire la crescita economica dei nostri territori, proprio attraverso lo sviluppo dei flussi turistici. Abbiamo acquisito negli anni una importante collezione di opere d'arte e creato un braccio operativo, la Fondazione CariPerugia Arte, per gestire al meglio questo bene "pubblico" mettendolo a disposizione di cittadini e turisti nei nostri spazi museali. Siamo sovente presenti là dove c'è bisogno di restaurare palazzi, chiese e altri beni culturali, facilitando progetti in cui l'arte diventa elemento di integrazione e riqualificazione urbana e ambientale, come nel caso del Parco Beverly Pepper realizzato a Todi. Durante il lockdown è stato siglato uno dei risultati più importanti di collaborazione credo mai raggiunto sul nostro territorio, siamo stati promotori di un accordo di collaborazione tra il prestigioso Museo Statale Ermitage di San Pietroburgo, la Regione Umbria, la Galleria Nazionale dell'Umbria, il Comune di Perugia e la stessa Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia. Si tratta della prima rete pubblico-privata che mette a sistema tutti gli operatori principali della cultura della città di Perugia e dell'Umbria e che senz'altro può essere presa a modello sia per avviare altre forme di collaborazione con strutture nazionali e internazionali sia per costruire circuiti tra le realtà locali. A tal proposito abbiamo in programma l'avvio di un percorso di studio e collaborazione per la realizzazione, entro il 2023, del Centro Internazionale di Documentazione sulla figura del Perugino.

Può essere un biglietto unico o un progetto educativo condiviso tra diversi attori o, ancora, la gestione in comune di beni culturali: il network si può attuare in forme diverse, coinvolgendo le attività museali così come le manifestazioni, i festival e le rassegne culturali di cui sono ricche le nostre città. Ovviamente occorrerà sostenere questa offerta con azioni di marketing mirate e strategiche che restituiscano all'esterno un'immagine forte dell'Umbria e delle sue bellezze.

In conclusione mi sento di affermare che in tutti gli ambiti di intervento sopra delineati porteremo avanti con impegno e metodo programmi

finalizzati non solo e non tanto a tamponare le emergenze, quanto a costruire - per la parte che ci compete - l'“Umbria che verrà”. In questo obiettivo saremo guidati da una visione di medio-lungo termine, dal momento che la Fondazione è in primo luogo un soggetto promotore di comunità e di innovazione e non mero erogatore di risorse.

In considerazione dell'incertezza di questo particolare momento, la nostra capacità consisterà anche nel saper rimodulare gli interventi rispondendo alle nuove esigenze sia per quanto attiene la cultura del welfare sia rispetto ai temi dell'ambiente e della conoscenza.

Facendo ognuno la sua parte, in una logica di collaborazione istituzionale e mettendo in rete tutte le energie presenti sul territorio, ho la speranza che si potrà guardare con ottimismo al futuro della nostra regione.

Opportunità e rischi della gestione dei fondi straordinari per una regione in declino



Giuseppe Croce¹

Il piano Next Generation EU come opportunità

Dopo almeno venti anni di declino economico i fatti seguiti al Covid-19 potrebbero offrire all'Umbria un'inattesa finestra di opportunità per provare ad arrestare questa tendenza. Il pacchetto di finanziamenti straordinari che dall'Europa arriverà in Italia e, non si sa ancora in che misura e con quali tempi, anche in Umbria rappresenta un'occasione difficilmente ripetibile per provare a saltare su un nuovo sentiero di crescita.

Tuttavia, la disponibilità di finanziamenti straordinari non sarà di per sé sufficiente a far ripartire la crescita se non accompagnata da un profondo rinnovamento nelle politiche di gestione dei fondi degli ultimi decenni. Ma è alto il rischio che proprio la disponibilità di nuove risorse aggravi la miopia dei gruppi dirigenti se, sia pure per un breve lasso di tempo, grazie a tale disponibilità il declino risultasse più sopportabile e gestibile politicamente rendendo per essi meno urgente rinnovare rispetto al passato.

Avvertiti di questo rischio, proviamo a suggerire in cosa è necessario rinnovare affinché la nuova e insperata stagione di spesa di denaro pubblico non diventi l'ennesima e la più grande delle occasioni sprecate. Tra le innovazioni suggerite di seguito quella forse più importante, ma anche più trascurata nel dibattito pubblico, riguarda il ruolo centrale che le principali città della regione dovranno avere nella nuova fase.

Una lettura del declino economico umbro

Il contesto economico sul quale si è abbattuto il Covid-19 è quello del lungo declino dell'Umbria iniziato già alla fine degli anni Novanta del

¹ Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Economia e Diritto.

secolo scorso. Da allora l'economia umbra ha subito un rallentamento del trend di crescita che ne ha ridefinito la posizione relativa nell'economia italiana ed europea facendola arretrare tra le regioni in deficit di sviluppo.

In quanto declino *relativo*, esso non è il semplice riflesso di una tendenza nazionale ma è evidentemente il risultato anche di specifici fattori regionali. Fino a tempi recentissimi esso è stato negato o semplicemente ignorato dai gruppi dirigenti regionali. Oggi, però, alla vigilia di una stagione che chiama alla gestione di risorse straordinarie, non è sufficiente riconoscerlo se non se ne elabora anche una lettura. Sarebbe un esercizio ingenuo proporre idee per il futuro senza aver maturato una consapevolezza delle cause della drammatica situazione presente. E tuttavia non si può dire che questa lettura sia emersa dal dibattito pubblico. A questo riguardo, pur senza alcuna pretesa di esaurire qui uno sforzo di analisi ben più ampio, è necessario indicare alcuni elementi utili al nostro ragionamento.

Primo, la matrice ideologica che ha fatto velo al declino è stata l'idea dell'Umbria mediana. Al di là delle sue basi analitiche, questa idea ha finito per diventare la giustificazione autocompiaciuta di una regione che si illudeva di rinunciare a un po' di crescita per mettersi al riparo dai guasti della modernità, in vista di una migliore qualità sociale. Ora, due decenni di declino mostrano chiaramente che la crescita è quasi del tutto venuta meno ma al suo posto non si è generata qualità bensì mancanza di opportunità, invecchiamento e marginalità.

Secondo, è bene ricordare che il declino ha a che fare con la stagnazione della produttività. E questo ha precise implicazioni in vista della gestione delle risorse in arrivo: per la ripresa della crescita serve creare attività e posti di lavoro qualificati, attrarre capitale umano, mettere in circolo idee, aprirsi e connettersi alle correnti di innovazione che ribollono in altre regioni d'Italia e d'Europa, puntare sulla vitalità delle città.

Terzo, la lunga fase di declino è avvenuta nella continuità delle politiche regionali e delle posizioni degli attori sociali. L'assenza di un serio confronto intorno alle politiche pubbliche pur in presenza di un progressivo impoverimento economico generale indica che i principali attori hanno sostanzialmente condiviso il modello regionale di gestione delle risorse pubbliche. Fino a ieri, e fino a prova contraria ancora oggi, questo modello ha consentito relazioni di scambio e di riconoscimento

reciproco tra il centro politico regionale e gli attori sociali ma, per la sua stessa natura, ha portato a un utilizzo delle risorse pubbliche di tipo spartitorio, incompatibile con una esigente definizione di priorità e finalizzazioni strategiche, refrattario a valutazioni.

Quarto, veniamo da un lungo periodo nel quale non si è adeguatamente riconosciuto e valorizzato il ruolo delle maggiori città della regione, in particolare dei due capoluoghi. Il declino è anche il risultato di questo oscuramento. Nell'economia della conoscenza e dell'innovazione sono i sistemi urbani, in quanto luoghi densi di interazioni sociali ed economiche, lo spazio entro cui si generano occasioni di crescita. Questo resta vero indipendentemente dalle nuove opportunità che secondo alcuni il Covid-19 potrebbe offrire ai piccoli borghi. Se le città non tornano vitali non sarà possibile porre fine al declino.

Come spendere le risorse straordinarie e non sprecare un'occasione unica

Queste considerazioni dovranno orientare l'impiego delle risorse del piano Next Generation EU (NGEU) se se ne vuol fare una leva per avviare un percorso di crescita.

A questo scopo i finanziamenti dovranno sostenere investimenti capaci di generare un rendimento anche per le prossime generazioni e non perdersi in effimeri interventi-tampone o sussidi nascosti. Ed è ugualmente importante che i finanziamenti riguardino beni pubblici cioè progetti che, in quanto non finanziabili autonomamente dal mercato, siano non sostitutivi ma piuttosto sussidiari di investimenti privati.

In secondo luogo, la spesa dei fondi straordinari deve servire ad attivare processi. Per ottenere questo deve essere focalizzata su alcuni grandi progetti, esattamente il contrario della frammentazione della spesa che ha caratterizzato troppo spesso le politiche regionali. Finanziamenti a pioggia, mancanza di priorità strategiche, assenza di valutazione, incapacità degli attori privati di esprimere visioni e richieste adeguate rendono la spesa pubblica incapace di aggredire il declino e di invertire le tendenze in atto. L'esperienza dell'intervento di area di crisi complessa rivolta al ternano-narnese rappresenta un esempio di spesa non sussidiaria ma sostitutiva di quella privata e di frammentazione delle risorse secondo una logica di interventi-tampone priva di visione

strategica. E, stando alla cronaca, a questa logica sembra essersi adeguata anche la nuova giunta regionale che nello scorso settembre ha stanziato oltre un milione di euro per reiterare proprio quell'intervento.

In terzo luogo, il finanziamento deve essere condizionato o commisurato alla presenza di un cofinanziamento da parte di altri soggetti, non necessariamente regionali anzi, auspicabilmente anche provenienti da fuori regione, quali fondazioni bancarie, aziende locali e imprese multinazionali, università, enti locali o altri enti pubblici. In questo modo, si può tentare di moltiplicare le risorse effettivamente mobilitate e si responsabilizzano i soggetti interessati al finanziamento richiedendo una loro compartecipazione. Inoltre questa condizionalità può servire a rompere l'autoreferenzialità dei soggetti, costringendoli ad aggregarsi intorno a un progetto, ad aprire il sistema chiuso di relazioni del vecchio modello ad altri interlocutori, portatori di interessi, competenze e capitali nuovi. Questo schema di finanziamento pubblico deve anche incentivare i potenziali partner, in primo luogo le fondazioni bancarie, a elaborare una visione strategica all'altezza delle ambizioni del momento storico e ad abbandonare a loro volta l'inclinazione a operare in modo autoreferenziale e attraverso la polverizzazione della spesa. Vanno quindi premiate l'aggregazione dei soggetti, l'apertura delle relazioni, la compartecipazione attiva e responsabile.

Ultimo e, come già detto, forse più importante, il programma di spesa deve riconoscere le città come luogo della crescita, dell'innovazione sociale ed economica, delle opportunità. Le decisioni sul "cosa" finanziare non potranno che prendere in considerazione l'ottica delle città. Ogni pretesa di assumere, invece, un'ottica regionale equivarrebbe a immaginare una realtà che non esiste: la realtà è quella dei sistemi urbani con le loro specificità e asimmetrie, con i loro interessi a volte convergenti, altre volte divergenti. Ad essi vanno fatte arrivare nella misura opportuna le risorse per far crescere le loro dotazioni. La ricerca di una sintesi regionale sarebbe funzionale solo a perpetuare il centralismo regionale, cioè l'inclinazione del governo regionale a esprimersi come pura intermediazione politica.

Due questioni: infrastrutture e università

Tra le questioni da ritenersi prioritarie per l'Umbria, sebbene non le uniche, e nelle quali può trovare riscontro quanto detto fin qui vi sono le infrastrutture e l'università.

Il tema delle infrastrutture porta inevitabilmente allo scoperto le asimmetrie di interessi e ambizioni tra le due città capoluogo. Lo sviluppo del collegamento ferroviario Roma-Ancona come alta velocità di rete, in particolare, risulta vitale per l'area ternana e per tutta la cosiddetta Umbria flaminia, oltre che avere un rilievo strategico sovranazionale, come anche l'AUR ha opportunamente sostenuto di recente. Esso consentirebbe a Terni e a una estesa porzione del territorio regionale a forte rischio di marginalizzazione, di rafforzare le connessioni all'area romana e di godere dei vantaggi dell'apertura di un importante corridoio tra Tirreno e Adriatico. Al confronto, le discussioni sulla moltiplicazione delle fermate dell'Alta Velocità ai confini regionali sono soltanto pericolosi palliativi. Lo scorso settembre i vertici regionali di Umbria e Marche, di RFI e il Ministro delle infrastrutture si sono impegnati a costituire un gruppo di lavoro al riguardo senza però indicare stanziamenti e scadenze temporali. L'importanza di questo progetto appare quindi ormai riconosciuta, manca invece l'impegno politico conseguente.

Ugualmente strategico il tema della ricerca, della formazione e dell'Università, centrale nei processi di innovazione tecnologica e in quelli di sostenibilità ambientale che sono al cuore del NGEU. Le risorse straordinarie potrebbero offrire la possibilità di attivare un processo di riposizionamento delle Università del Centro Italia nel contesto europeo, ma questo non può che avvenire attraverso la stretta cooperazione tra diversi Atenei di più regioni. A questo scopo i finanziamenti vanno condizionati a tale cooperazione, da realizzare attraverso iniziative federative, fino alla costituzione di una Fondazione dedicata, con il possibile coinvolgimento anche di altri soggetti. La scala locale non è più sufficiente per un rilancio delle università e per interrompere il loro progressivo deperimento in un contesto che tende a essere sempre più competitivo per effetto di una sostenuta mobilità degli studenti e della crescente contendibilità delle risorse.

Il finanziamento potrebbe essere diretto, ad esempio, a rafforzare le scuole di dottorato o a realizzarne di nuove in ambiti disciplinari inerenti

i campi prioritari per i fondi europei, a specializzare e qualificare l'offerta formativa, alla realizzazione di campus. Non si tratterebbe di un accentramento ma di specializzare la capacità di ricerca e l'offerta formativa e di moltiplicare le risorse finanziarie, organizzative e umane.

Questo processo investirebbe in pieno le città della regione, in primo luogo Perugia in quanto sede dell'Ateneo, ma anche Terni. Per quest'ultima è giunto il momento di procedere a un'onesta verifica dei costi e benefici del suo oggi poco significativo polo didattico mettendone in agenda anche la definitiva chiusura o, al contrario, cogliendo l'occasione per puntare finalmente a un vero salto di potenzialità nella ricerca e nell'offerta formativa.

Nei prossimi mesi l'Umbria avrà tra le mani la possibilità di gettare le basi di una nuova stagione di crescita. Ma per muoversi in questa direzione è necessario dismettere gli abiti del passato. È nelle città che si vince o si perde la partita di portare l'Umbria dentro i processi che generano le nuove opportunità di crescita. L'alternativa è accomodarsi a un destino, peraltro ormai già in atto, nel quale l'Umbria deperisce diventando una grande area interna o, nel migliore dei casi, riserva paesaggistica e regione del tempo libero ma comunque incapace di contrastare il declino, la fuga dei giovani e un futuro di marginalità.



Marco Damiani¹

Ho deciso di strutturare questa riflessione sull'Umbria come una sorta di viaggio tra i confini della regione, per provare a sognare un nuovo immaginario possibile. Per questo mio tentativo propongo un ragionamento itinerante con qualche sosta e poche fermate.

Partiamo, dunque. Inizia il viaggio.

Ogni volta che mi capita di organizzare un tour tra i confini regionali o mi trovo ad accompagnare qualcuno in giro per l'Umbria (questo mi succede spesso tra amici, parenti, colleghi e varie ed eventuali) sono solito consigliare sempre gli stessi luoghi. Le tappe fondamentali toccano le città turistiche più importanti: da Nord a Sud, a partire da Perugia, Gubbio, Assisi, Spello, Bevagna, Montefalco, Spoleto, Todi, Narni e Orvieto. Ai luoghi incantevoli da visitare abbinò sempre una lista di ristoranti, osterie, cantine, enoteche, che conosco più o meno bene per averle già "provate", presso cui fermarsi a mangiare salumi e formaggi, tartufo o porchetta accompagnati da un bicchiere di vino. Da quando ero più giovane, oltre che guardare-conoscere-scoprire, per me viaggiare ha sempre significato provare a conseguire due obiettivi ulteriori: gustare l'enogastronomia locale e incontrare persone del luogo. Questo a me piace fare ogni volta che mi metto in viaggio, non importa con quali distanze programmate, e questo normalmente tendo a proporre e a riprodurre con i miei ospiti tra i confini della mia regione.

A fronte di questi consigli, le reazioni che mi trovo a registrare sono spesso comparabili. L'Umbria è meravigliosa, la bellezza e la cura delle città colpisce lo sguardo dello "straniero", i luoghi da visitare sono molti, l'offerta artistica e culturale viene apprezzata, lo stile di vita è descritto con aggettivi lusinghieri e a ristorante quasi nessuno tende a risparmiarsi. Ancora. Riguardo alle attenzioni più squisitamente antropologiche, il feedback è positivo: le persone sono gentili e cordiali, autentiche e a volte vivaci, si fermano volentieri a parlare (spesso anche con dialetti

¹ Università degli Studi di Perugia, Ricercatore presso il Dipartimento di Scienze Politiche.

curiosi ma verosimilmente comprensibili) aiutando a fornire indicazioni e a far scoprire meglio al viaggiatore la propria città. Perché gli umbri sono orgogliosi dei luoghi in cui vivono, e tendono a mostrarli con fierezza ai viandanti. *In Umbria si sta bene*. Questa è una delle frasi più ricorrenti tra gli ospiti.

Tuttavia, la considerazione immediatamente successiva che accomuna gli amici, i colleghi, i parenti e i conoscenti è che la comparazione con le regioni limitrofe, soprattutto con la Toscana e con le Marche, non sto neanche a dire dell'Emilia Romagna (che qualcuno fa confinare con l'Umbria), conduce normalmente a una valutazione critica o piuttosto critica. Cominciamo dai collegamenti, quelli viari, ferroviari e aeroportuali. L'Umbria è isolata, l'aereo è come se non esistesse, il treno è una tragedia e con la macchina non si arriva mai. Queste sono le impressioni più ricorrenti. Io provo a difendere il difendibile: è vero, sostengo, ma la condizione data non porta con sé solo effetti negativi. In Umbria non ci si passa, in Umbria devi programmare e decidere di andarci. In Umbria devi venire. E questo permette di tagliare fuori tutta una fetta di target turistico *prêt-à-porter*, che alla fine dei conti, forse, non è poi così male lasciare indietro. Ovviamente, a condizione che vi sia una politica turistica consapevole e quanto più razionale possibile. Cosa non scontata. E in ogni caso, resta il fatto che anche per chi ci vive uscire dall'Umbria è sempre un'impresa. Per contrappunto, la politica dei trasporti è fondamentale, per chi investe o fa intrapresa la variabile infrastrutturale è sempre molto importante.

Continuiamo il viaggio. Nel ripercorrere in automobile il tour della regione, un'altra delle considerazioni che mi sento riproporre spesso dai miei ospiti è la bellezza del paesaggio. *Che belle le campagne, le colline e il verde dell'Umbria*. Orlando Tisato, pittore veneto di origine ma umbro di adozione, diceva sempre, con il suo modo un po' retrò, che i colori verde e blu dell'Umbria possono rincontrarsi solo a certe alture messicane. Personalmente, al riguardo, non saprei aggiungere altro. Quel che ho sempre pensato, però, è che sotto al cielo e sopra al verde della natura si potrebbe fare molto di più. Dopo il consumo del territorio perpetrato negli ultimi decenni in maniera un po' disordinata (perché fino agli anni settanta la volontà di dare una casa a tutti conservava, quanto meno, un comprensibile obiettivo), oggi sarebbe arrivato il momento di tutelare e valorizzare il territorio regionale, per poter aggiungere laddove possibile

un contributo o un segno della contemporaneità, e in tal modo accrescere la ricchezza lasciata in eredità dal passato o dalla storia. È dunque arrivato il momento di ripensare un modello di sviluppo regionale dell'oggi e per l'oggi. L'agricoltura, l'industria, il settore pubblico, l'artigianato, il terzo settore hanno bisogno di una ripartenza che abbia come obiettivo la ricerca della qualità e l'attenzione alla funzionalità del sistema, perché in regime di società "complessa" come quella attuale, intrecciata come una matassa in una rete a maglie strette, niente e nessuno potrà più pensarsi in forma autarchica. E alle condizioni date, a volte, mi viene da pensare che fare dell'Umbria un piccolo territorio di eccellenze sarebbe un obiettivo a portata di mano.

Altra tappa del viaggio. I miei ospiti si soffermano spesso a descrivere, per lo più in forma fantasiosa o impressionistica, il tratto incontaminato che l'Umbria avrebbe conservato nel tempo, al riparo dalle tendenze omologatrici di un mercato globalizzato che tenderebbe a rendere irricognoscibili luoghi, spazi e persone. Forse per il suo isolamento geografico, l'Umbria, per molti visitatori, sembrerebbe conservare un'identità forte, più forte di quella di altri luoghi del mondo. Una regione giovane, ma "*vera*", un luogo dell'anima e dello spirito (l'imprinting francescano è ormai indelebile), capace di lasciare sensazioni positive. Poi, però, la domanda ricorrente arriva sempre a considerare lo stesso punto critico. Ma in tutto questo gli umbri di che vivono? Che si fa in Umbria? Il lavoro? Sono queste altre note dolenti... soprattutto nell'ultimo decennio, con gli indicatori socio-economici che non risparmiano gli errori del passato, compiuti dentro e fuori dai confini regionali e non tutti imputabili a responsabilità dirette. È il mondo che cambia, e - al di là dei peccati macroscopici - alcune trasformazioni si presentano come fenomeni eterodiretti che sembrano dispiegarsi senza una guida precisa, ma che richiedono parimenti di essere governati. Pena, un prezzo da pagare molto alto.

Ed è qui che intendo concludere questo breve viaggio tra i confini dell'Umbria. Per le cose che anche i miei ospiti hanno più volte evocato con maggiore o minore realismo o idealismo politico, l'Umbria è una regione che presenta sue specificità, caratteristiche e qualità non facilmente replicabili, né comparabili rispetto a quelle di altre regioni. L'Umbria non è la Toscana, non è come le Marche, non somiglia al Lazio né all'Emilia Romagna, ed è diversa e distante sia dalle regioni del

Nord sia da quelle del Sud. Per questa ragione, l'Umbria ha bisogno di mettersi in cammino, alla ricerca di una *sua* via percorribile, diversa da quelle percorse sulle altre vie di comunicazioni, ancorché ad esse capillarmente connessa. Storicamente, la regione ha vissuto un momento di massima prosperità tra gli anni sessanta e settanta, quando la riflessione e il dibattito sul regionalismo e il potere di comando fondato sul sistema delle rinnovate istituzioni politiche hanno cominciato a trascinare con sé lo sviluppo di una regione allora piuttosto arretrata e disegnata a tavolino con il tratto di un lapis, e per ciò stesso bisognosa di indirizzo e di un'idea guida. Lo spontaneismo non funziona, o rischia di andare a beneficio di una piccola parte della comunità regionale, spesso costituita attorno a ricche famiglie notabili.

L'Umbria è una regione a recente memoria mezzadrile, dove il contenuto delle relazioni sociali si fonda sulla tendenziale solidarietà degli attori in campo, abituati alla tradizione del mutuo aiuto piuttosto che alla concorrenza sfrenata tra essi. Per queste ragioni, in Umbria urge un modello di sviluppo a sé stante. Non iperliberista e non familista, un modello di sviluppo capace di ricostruire le ragioni del dialogo tra le diverse componenti presenti all'interno dei propri confini e allo stesso tempo capace di mettere a sistema le abilità e le competenze presenti su un territorio che, per la sua natura, o per pigrizia, tende a sottoutilizzarle o a lasciarle inutilizzate.

A tal proposito, mi limito a citare due modelli virtuosi, accomunati dalle medesime caratteristiche. E non importano, in questa circostanza, le possibili letture di natura partigiana. I due esempi hanno a che vedere con il governo delle città di Foligno e Montefalco. A Foligno, dopo la scossa del terremoto del 1997 (più e meglio di tutte quelle successive), la città ha saputo rialzarsi, mostrando una capacità di micro-imprenditoria locale (in molti campi dell'economia) e di macro-imprenditoria (nel settore della meccanica di precisione, ma non solo) che hanno trasformato la sua identità sotto una guida istituzionale accorta, capace di indirizzare, o quanto meno incentivare o assecondare, lo sviluppo verso una direzione virtuosa. Lo stesso può dirsi di Montefalco nei primi anni duemila, quando l'intuizione, il know-how territoriale, gli investimenti privati degli imprenditori autoctoni (e non) si sono coniugati con la capacità d'indirizzo da parte di coloro che hanno saputo guidare,

dall'amministrazione della città, un fenomeno che non avevano contribuito a costruire ma che non hanno rinunciato a governare.

A Foligno e a Montefalco all'inizio del nuovo secolo, così come in Umbria tra gli anni sessanta e settanta del Novecento, si è scelto un modello di sviluppo funzionale al territorio, che presenta aspetti comparabili e che ha permesso, in condizioni diverse, di conseguire obiettivi ragguardevoli. Network capillare, sostegno all'impegno privato e capacità di indirizzo politico e istituzionale potrebbero essere gli elementi di una triangolazione possibile da attivare per la rinascita dell'Umbria.

Nuove istituzioni culturali di prossimità, una sfida per l'Umbria



Linda Di Pietro¹

Contro la marginalità

Ci muoviamo all'interno di un tempo sospeso e rallentato in cui gli equilibri delicati del settore culturale vacillano e le criticità più strutturali, da tempo irrisolte, emergono con violenta evidenza.

Dalla chiusura a data da destinarsi di molte attività di spettacolo alle stagioni cancellate o rimandate, dalla proliferazione di contenuti online (a un ritmo piuttosto difficile da assorbire), al ripensamento del sistema di offerta e del proprio modello di business di decine di imprese culturali e creative, fino agli impatti sui singoli professionisti della cultura, che spesso lavorano come freelance e in condizioni di forte precarietà.

Sullo sfondo, un panorama dove le modalità di finanziamento sono profondamente mutate, con un trend delle risorse pubbliche destinate alla cultura in costante contrazione, e un settore che - nonostante rappresenti un asset economico importante - è ancora privo di una connotazione tale da garantire politiche unitarie e un quadro di investimento o un piano industriale chiaro a livello nazionale.

L'Umbria in questo contesto non può più trincerarsi dietro un modello che l'ha vista da troppo tempo in posizione marginale, in quel costante compromesso tra pacata modernità e decisa conservazione che ha permesso l'avanzamento della sua perifericità.

Questa idea di Regione concepita per un mondo statico in cui ci si può limitare a preservare le proprie specificità e mantenere una posizione intermedia non rappresenta oggi un utile riferimento nel mezzo dei grandi cambiamenti in atto.

¹ Manager culturale, CEO di Indisciplinarte srl, fondatrice de Lo Stato dei Luoghi.

Un'agenda essenziale per le politiche pubbliche

L'Umbria negli ultimi anni, prima dell'emergenza sanitaria, ha mostrato una produttività del lavoro nettamente al di sotto della media nazionale alla quale si sono sempre contrapposti livelli di istruzione della popolazione al di sopra della media italiana.

La scarsa capacità di valorizzare il capitale umano rappresenta il tratto di tutta l'economia italiana ma come analizza Giuseppe Croce - in *Poliarchia e bene comune*, a cura di G. Armillei e S. Angeletti - nel caso umbro la stonatura risulta più acuta.

Per quali motivi l'aumento del livello di istruzione non si è trasformato in crescita della produttività? Quali rigidità esistono, quali ostacoli a questo travaso?

La risposta giace nel rapporto tra politiche pubbliche e innovazione che nasce dai territori.

Le politiche pubbliche della nostra Regione da sole non hanno avuto la forza anche quando c'erano, di trainare grandi cambiamenti, ma possono risultare determinanti se concorrono con l'insieme degli altri soggetti della società civile a mobilitare risorse e definire strategie.

Un'agenda essenziale per le politiche pubbliche culturali dovrebbe rinascere dalla promozione del protagonismo di soggetti leader e di esperienze esemplari sui territori, con cui concertare obiettivi strategici e implementare strumenti di valutazione per verificarne il raggiungimento.

In una regione di rocche e castelli il modello delle istituzioni culturali tradizionali che si trincerano dietro posizioni di rendita, drenano risorse e accentrano potere non è infatti più sostenibile. Devono aprirsi anche e soprattutto al protagonismo che in questi anni ha animato la Regione, quello che ha saputo resistere, spesso relegato nelle zone periferiche delle nostre città, nelle aree interne, e che si è spesso sostituito alla funzione pubblica.

L'infrastruttura culturale di prossimità

Non è un caso che negli ultimi dieci anni di erosione dell'offerta artistica culturale pubblica si sia sviluppato parallelamente una sorta di arcipelago di micro utopie realizzate - come le chiama C. Caliandro in *Italia Evolution* - localizzate quasi sempre in luoghi della penisola una volta considerati marginali e periferici. Io la chiamo Infrastruttura culturale di

prossimità: una rete disseminata in tutta la penisola di spazi e progetti dove si sperimentano nuovi modi di produrre welfare generativo, fare cultura e partecipare al rinnovamento di un patrimonio culturale materiale ed immateriale in continua trasformazione.

A partire da questa consapevolezza nasce Lo Stato dei Luoghi, progetto che tiene insieme tutte le esperienze italiane di rigenerazione urbana a base culturale - www.lostatodeiluoghi.com -.

L'Umbria, in linea con la tendenza italiana ha visto nascere negli ultimi dieci anni progetti in cui il lavoro delle organizzazioni culturali è fondato sulla conoscenza diretta e approfondita del contesto materiale e immateriale di riferimento, al punto da diventare un'estensione diretta di istanze provenienti dalla comunità, un'operazione collettiva nel senso più profondo letterale dell'aggettivo.

Per fare solo alcuni esempi virtuosi:

Il Postmodernissimo e l'Edicola 518 a Perugia, lo Zut a Foligno, il Caos di Terni, Suoni Controvento sul Monte Cucco, Corale a Preci e tante altre esperienze nate nei luoghi del cratere sismico.

Questi progetti e questi luoghi tendono a qualificarsi a pieno titolo come ecosistemi culturali orientati verso uno sviluppo collettivo che contempla più dimensioni: sistemi di relazioni in cui contesto urbano e architettonico, quello ambientale-paesaggistico e quello umano agiscono insieme per riconfigurare integralmente una comunità locale attraverso la ricostruzione della sua identità. E soprattutto attraverso la produzione di nuovo senso.

Questi ecosistemi culturali costituiscono habitat ideale per l'innovazione intesa come modifica sostanziale dell'ordine conosciuto: esattamente il tipo di habitat di cui l'Italia ha in questo momento impellente e disperato bisogno.

Quali sono i tratti fondamentali di questi progetti di innovazione culturale?

- crescita organica costante
- cura per gli altri, per il bene comune
- costruzione paziente laboriosa di comunità
- attenzione al territorio-contesto di riferimento
- una differente percezione del tempo e della storia decisamente orientata al futuro
- una mentalità collaborativa

Orizzontalità, parità, condivisione si oppongono a verticalità, gerarchia, individualismo.

In questo tipo di progetti la dimensione artistico-culturale è inscindibile da quella sociale-economica e la produzione di senso, e dunque di valore, viene sempre e comunque a partire da processi di costruzione dell'identità comune, processi che a loro volta si attivano attraverso la collaborazione.

Le forme di valorizzazione economica della cultura che si dimostrano realmente efficaci e sostenibili nel tempo sono quelle capaci di fare leva sulla dimensione produttiva; che risveglia la curiosità e sviluppa gli strumenti cognitivi del fruitore, piuttosto che su quella passiva che tratta il pubblico esclusivamente come target di consumo.

Questi progetti sono la dimostrazione limpida che una nuova generazione di progettisti, artisti, imprenditori della cultura si sta facendo strada. Donne e uomini con competenze trasversali, fortemente ancorate al territorio, e profondamente inserite nella dimensione internazionale. Nuove competenze che si sviluppano per prove ed errori a partire dai progetti e dagli spazi culturali che abitano.

Che i padri culturali esistono ma che la loro eredità va soppesata senza farsi schiacciare. Senza farsi divorare. Sono spesso padri disfunzionali, e l'obbedienza nei loro confronti ci ha portati esattamente qui dove siamo: la paralisi della zona di comfort, un tipo molto pernicioso di grandiosismo senza grandezza, senza nemmeno il ricordo della grandezza.

Ogni luogo che nasce sul valore d'uso e non di mercato, ogni gesto che racconta un modo diverso di fare cultura, ogni scatto in avanti, oggi ha molta più importanza di qualsiasi compitino svolto per bene dentro le linee guida ministeriali.

Lo sviluppo organico di questa infrastruttura di luoghi è possibile solo se tra queste iniziative e le politiche pubbliche inizi una conversazione.

Strumenti nuovi per Istituzioni nuove

Perché la concertazione tra politiche pubbliche, istituzioni, società civile, possa essere fruttuosa serve aprire una conversazione sul cambiamento incrementale. Per questo si materializza la necessità di ascoltare oggi le visioni degli artisti, investire sulla loro stabilità, e la loro capacità di

interpretare e veicolare le paure e le riflessioni sul presente e - appena finita l'emergenza - di immaginare politiche di investimento su innovazione e ricerca destinate loro, in tutte le forme possibili.

La verità è che in quest'atmosfera non so se ci sarà spazio per i temi culturali senza uno scontro. Senza cioè che al pensiero dominante se ne contrapponga un altro.

Quando sarà passata l'emergenza sanitaria, di fronte alle macerie, la strategia conservatrice si rivelerà del tutto inadatta e il tema della ricostruzione si imporrà.

Qualcuno penserà al ripristino della situazione ex ante, ma in quel momento sarà forse un po' meno difficile di quanto lo sia stato negli ultimi anni, mettere al centro il tema della cultura come orizzonte di lungo periodo e come impegno prioritario di una generazione.

Si creeranno così le condizioni perché si affermi la necessità di disporre delle risorse necessarie a catalizzare nuovi processi e sostenere la nascita di nuove istituzioni culturali, basate sulla prossimità e la collaborazione.

Un percorso di nuova istituzionalizzazione può esistere solo se aperto, frutto di una dinamica di integrazione dal basso, orientato al rispetto del pluricentrismo, con una attenzione verso i poli urbani principali e con gradi più elevati di porosità rispetto ai confini regionali, con un sistema politico meno accentrato ma più forte nell'ambito delle sue funzioni specifiche.

Un modello che sia frutto di una sintesi che non spetta in via privilegiata a nessuna istituzione, ma a tutti i gradi della società, con l'obiettivo di elaborare una nuova narrazione per una nuova identità dell'Umbria, non più tranquillamente ai margini, ma impavidamente nel mezzo del cambiamento.



Luca Ferrucci¹

L'Umbria ha costruito una parte significativa della propria identità regionale attorno al tema green. E' dalla prima metà degli anni Settanta, infatti, che l'Umbria - mostrandosi pioniera nella comunicazione istituzionale su questo orientamento - conia un felice slogan, grazie allora all'assessore regionale al turismo Alberto Provantini: "Negli anni Settanta, la Regione produce su svariati fronti un'innovazione di notevole portata. Sempre nell'ottica di plasmare un'immagine unitaria della regione e allo scopo di favorire il turismo, Provantini, senza ricorrere a onerose agenzie specializzate, compone un fortunato slogan promozionale che ancora ai nostri giorni è conosciuto e, in parte, utilizzato: "L'Italia ha un cuore verde: l'Umbria". Nel decennio 1972-1982, le presenze turistiche lievitano del 55,6%." (Marinelli, 2017).

Ancora oggi, questa piattaforma comunicativa ed identitaria è parte importante delle azioni istituzionali della Regione: "le basi su cui poggia molta della narrazione odierna della regione vengono da lontano e sono l'Umbria verde e l'Umbria francescana: due storie che di fatto hanno invitato le persone di tutto il mondo a partecipare ad un destino e, per questo, due esempi eccezionali di storytelling. Gli aggettivi verde e francescana sono le basi più solide su cui si regge un po' tutto l'universo narrativo umbro e, cosa non secondaria, funzionano ancora. Mettono a fuoco questi luoghi nei loro tratti più intimi e irrinunciabili ed hanno ancora viva dentro di loro la forza di intrigare, affascinare ed attrarre. L'Umbria cuore verde d'Italia è uno slogan che ha agito come un collante di qualità: ha messo insieme pezzi diversi e li ha fatti sembrare uniti da sempre" (Coco, 2017).

E, allora, la domanda che sorge spontanea è la seguente: L'Umbria è ancora un cuore verde, ammesso che in passato lo sia stata? Non abbiamo l'ambizione di fornire una risposta certa e univoca, tanto più

¹ Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Economia.

che il concetto green ha subito, nel corso dei decenni, un'evoluzione in termini di ambiti di delimitazione e di operatività di particolare rilevanza (per esempio, dall'idea di una limitata cementificazione in un territorio, passando per la produzione di energie rinnovabili e la gestione dei rifiuti per arrivare alle "frontiere" delle smart cities e della circular economy, UNEP, 2011; UNCTAD, 2011; OECD, 2010). Pertanto, in questo saggio, ci limiteremo a fornire una rassegna di taluni indicatori regionali - sicuramente parziali ma comparati su scala nazionale - considerati green-oriented sulla base di ricerche svolte da istituzioni competenti ed indipendenti. Infine, nelle conclusioni proveremo a dare una lettura complessiva di quanto emerso e a fornire taluni possibili indicazioni per una regional green policy.

“Sguardi” sul posizionamento green dell’Umbria

Numerose istituzioni, negli ultimi due decenni, si sono cimentate nello svolgimento di ricerche sull'orientamento green delle diverse regioni italiane. L'indice elaborato da IRES Piemonte prende spunto dalla metodologia della dashboard, studiata per la prima volta dall'International Institute for Sustainable Development (2001) e successivamente ripreso anche dalla “Fondazione Impresa”, la prima in Italia a occuparsi della redazione di un indice per la green economy (Bruno, Ferlaino, 2018). L'obiettivo è elaborare un risultato sintetico finale, dato dalla media degli indicatori standardizzati statisticamente, nonché fornire un “cruscotto”, che riesca a mostrare contemporaneamente più variabili e a metterle in relazione tra di loro. Nella proposta di IRES Piemonte, la stima quantitativa del livello di green economy è costruita a partire da sei dimensioni caratterizzanti l'economia verde, per ciascuna delle quali sono stati attribuiti quattro indicatori (vedi tabella 1): la *green production*, che considera la riduzione degli impatti ambientali delle imprese nei processi produttivi; il *green business*, riferito alla dinamica dei prodotti green dei settori economici in termini di fornitura di beni e servizi ambientali; le *dotazioni* di tipo naturale o di origine antropica presenti su un territorio, che sono rilevanti in una prospettiva di minimizzazione degli impatti ambientali; le *politiche* (di tipo ambientale o che hanno ripercussioni sull'ambiente) che hanno interessato la regione considerata; i *comportamenti personali*, inerenti le

relazioni tra società ed ambiente; la *green life*, intesa come l'insieme degli aspetti ambientali che riguardano la qualità di vita personale di una regione o provincia. Attraverso questa architettura è possibile esaminare l'impatto green alla scala territoriale regionale.

Tab. 1 - Le dimensioni della Green Economy

DIMENSIONE	INDICATORE	SEGNO	MISURA	ANNO	FONTI
<i>Politiche</i>	Rifiuti urbani smaltiti in discarica	negativo	kg/abitante	2015	ISPRA
	Detrazione fiscale del 55%		n/ab.*100	2013	ENEA
	Piste ciclabili		Km/Kmq *100	2014	ISTA ⁺
	Spesa pubblica ricerca e sviluppo		%PIL	2013	ISTA ⁺
<i>Datazioni</i>	Banda larga		%	2016	ISTA ⁺
	Corsi universitari green		%	2016	MIUR
	Consumo di suolo	negativo	%	2015	SINAnet
	Biocapacità		gha pro capite	2012	IRES
<i>Green Production</i>	Emissioni gas serra	negativo	tCO2/ab	2010	ISTA ⁺
	Innovazione nelle imprese		%	2014	ISTA ⁺
	Prodotti fertilizzanti	negativo	kg/M€	2014	ISTA ⁺
	Distribuzione prodotti fitosanitari	negativo	kg/M€	2014	ISTA ⁺
<i>Green Business</i>	Posti letto aziende agrituristiche		%	2015	ISTA ⁺
	Agricoltura biologica		%	2015	SINAB
	Energia elettrica da fonti rinnovabili		%	2013	Terna
	Spesa imprese per ricerca e sviluppo		%PIL	2013	ISTA ⁺
<i>Comportamenti personali</i>	Consumo d'acqua	negativo	l/ab/g	2012	ISTA ⁺
	Persone a lavoro piedi+bici		%	2011	ISTA ⁺
	Raccolta differenziata di rifiuti urbani		%	2015	ISPRA
	Consumi pro capite	negativo	€/persona	2013	ISTA ⁺
<i>Green Life</i>	Inquinamento aria	negativo	%	2015	ISTA ⁺
	Odori sgradevoli	negativo	%	2015	ISTA ⁺
	Superamento limite PM10	negativo	n.	2012	ISTA ⁺
	Tempo casa-lavoro	negativo	%	2011	ISTA ⁺

Fonte: Bruno, Ferlaino, 2018

Ebbene, i risultati di questo studio suggeriscono un ranking inter-regionale con una dinamica tra il 2012 e il 2017 di particolare interesse (tab. 2).

L'Umbria è posizionata, nel 2017, al decimo posto, in peggioramento rispetto al settimo posto del 2012. E' la regione che registra la peggiore dinamica tra tutte quelle considerate, perdendo tre posizioni (nessun'altra regione, tra quelle in peggioramento, presenta tale intensità, eccetto la Calabria, le Marche, il Molise e la Sicilia).

Tab. 2 - Ranking delle regioni italiane e variazioni 2012-2017

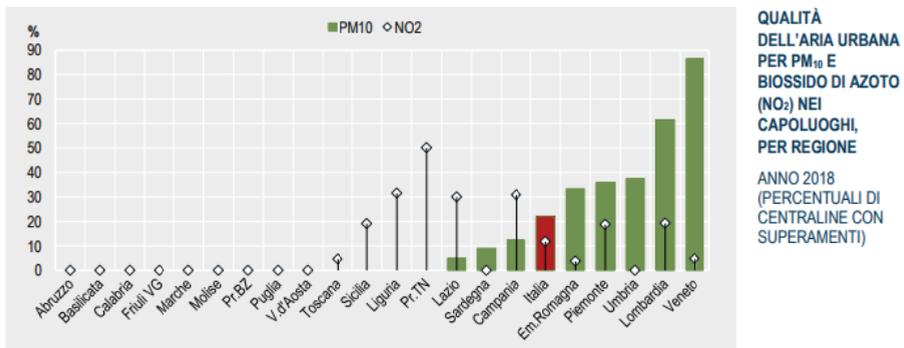
Ranking	Classifica 2012	Ranking	Classifica 2017
1	Trentino Alto Adige	1	Trentino Alto Adige
2	Basilicata	2	Valle d'Aosta
3	Sardegna	3	Basilicata
4	Valle d'Aosta	4	Sardegna
5	Toscana	5	Liguria
6	Friuli Venezia Giulia	6	Toscana
7	Umbria	7	Abruzzo
8	Liguria	8	Friuli Venezia Giulia
9	Calabria	9	Emilia Romagna
10	Marche	10	Umbria
11	Molise	11	Lombardia
12	Abruzzo	12	Piemonte
13	Piemonte	13	Calabria
14	Emilia Romagna	14	Lazio
15	Lombardia	15	Veneto
16	Veneto	16	Molise
17	Sicilia	17	Marche
18	Lazio	18	Campania
19	Campania	19	Puglia
20	Puglia	20	Sicilia

È ciò non può che essere un segnale di evidente preoccupazione. Ma quali sono le dimensioni socio-economiche nelle quali l'Umbria è a livelli decisamente peggiori della media nazionale rispetto alle sei sopra riportate? Essi sono, in sintesi, le politiche (per esempio, rifiuti smaltiti in discarica e piste ciclabili) e la green production (per esempio, emissioni di gas serra e distribuzione di prodotti fertilizzanti e fitosanitari). L'Umbria appare in linea sostanzialmente con la media nazionale, invece, nel campo dei comportamenti personali e della green life. Infine, la nostra regione è posizionata tra quelle virtuose in termini di dotazioni (banda larga, consumo di suolo, etc..) e di green business (agricoltura biologica, energie rinnovabili, etc..).

Nel 2020, due rapporti di ricerca hanno offerto dati e informazioni rilevanti per l'analisi delle diverse regioni italiane: il rapporto dell'ISTAT e quello dello European House - Ambrosetti. Da essi possono essere tratti alcuni altri indicatori specifici sul posizionamento green della nostra regione.

In relazione alla *qualità dell'aria* (intesa come superamento della concentrazione di due sostanze), l'analisi dei Comuni capoluogo di provincia è riportata nella figura 1. Come è facile osservare, l'Umbria è preceduta solamente dal Veneto e dalla Lombardia, nel ranking interregionale, e si posiziona decisamente sopra la media nazionale, come percentuali di centraline che hanno superato le soglie previste dalla legislazione. In altri termini, i nostri due capoluoghi - Perugia e Terni - sicuramente per ragioni diverse, presentano una qualità dell'aria insoddisfacente.

Fig. 1 - Qualità dell'aria urbana



Fonte: Istat, Rilevazione dati ambientali nelle città, vedi note

La *qualità dell'acqua* è un altro aspetto centrale in ottica green. Le perdite idriche nelle reti comunali di distribuzione sono strutturalmente piuttosto alte in Italia, pari a circa il 48%, valori molto lontani da altri paesi europei come la Germania (7.7%), i Paesi Bassi (6.1%) o la Danimarca (9.4%). L'Umbria (cfr fig. 2). si colloca al di sopra della media nazionale (54.5% rispetto alla media nazionale del 47.9%), compresa tra alcune regioni non particolarmente "virtuose" come la Campania, la Puglia e il Molise. Insomma, una regione molto distante dalle perdite idriche di regioni come la Valle d'Aosta (21.8%), la Lombardia (33.4%), il Trentino A.A. (34.7%) e l'Emilia Romagna (35.8%).

Fig. 2 - Le perdite idriche nelle reti comunali di distribuzione

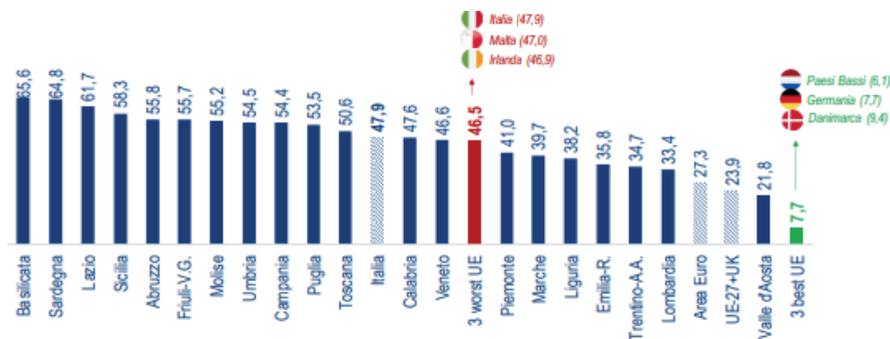


Figura VIII. Perdite idriche totali nelle reti di distribuzione dell'acqua per uso potabile nelle Regioni italiane, in Italia e in Europa (percentuale), 2018 o ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e EurEau, 2020.

La *gestione dei rifiuti* costituisce un'altra criticità strutturale per la nostra regione. L'Umbria presenta un buon livello comparato nella raccolta differenziata di rifiuti urbani (sul totale generato). La figura 3 riporta questi valori, mostrando tra l'altro un miglioramento significativo tra il 2015 e il 2018. L'Umbria aveva, in effetti, un tasso di raccolta pari al 48.9% e raggiunge, nell'ultima rilevazione, il 63.4%, collocandosi sopra la media nazionale, sebbene solo ottava nel ranking nazionale. Ciò mostra sia una sensibilità e partecipazione etica e civica dei cittadini a questa forma di raccolta differenziata che una capacità delle imprese che assolvono a tale funzione di essere adeguatamente organizzate.

Purtroppo, le criticità nella gestione dei rifiuti attengono ad altri aspetti. La figura 4 riporta il posizionamento delle regioni italiane in relazione al tasso di rifiuti urbani conferiti in discarica (in percentuale rispetto al totale dei rifiuti urbani generati). Ebbene, l'Umbria “porta” in discarica circa il 40% di tale entità, ben al di sopra della media italiana del 21% circa. Come dire, c'è molto impegno nel differenziare ma poi, per la “chiusura” del ciclo dei rifiuti, ci affidiamo ancora ad un modello tecnologico-organizzativo tradizionale, con evidenti problemi di consumo di suolo, di conflitto sociale su scala locale e di “saturazione” nel corso del tempo.

Fig. 3 - La raccolta differenziata dei rifiuti urbani (rispetto al totale generato)

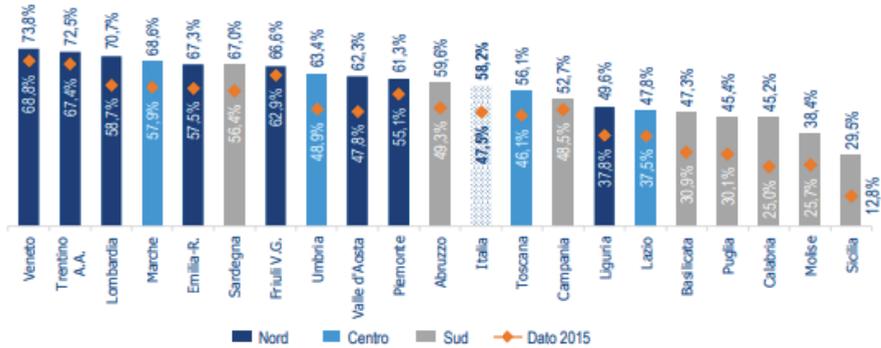


Figura 2.19. Raccolta differenziata dei rifiuti urbani nelle Regioni italiane (% sul totale dei rifiuti urbani generati), 2015 e 2018. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISPRA, 2020.* N.B. Per la raccolta differenziata i dati sono presentati solo a livello italiano per problemi di comparabilità con i dati degli altri Paesi dell'Unione Europea.

Fig. 4 - Il tasso di rifiuti urbani conferiti in discarica (in percentuale rispetto al totale dei rifiuti urbani generati)

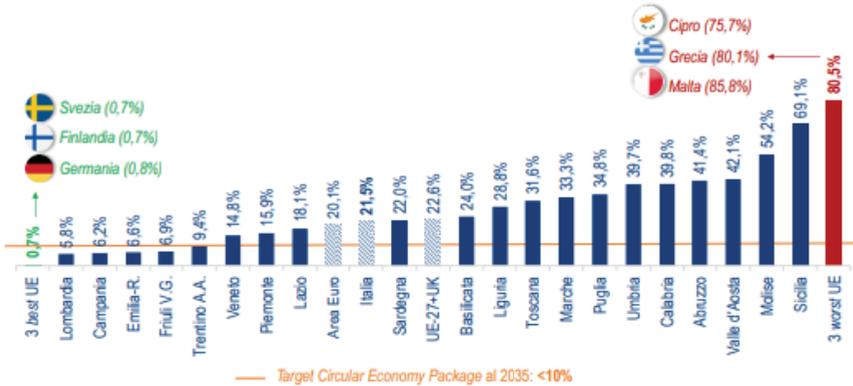


Figura 2.16. Posizionamento delle Regioni italiane rispetto ai best (in verde) e worst (in rosso) performer europei con riferimento al tasso di rifiuti urbani conferiti in discarica (% sul totale dei rifiuti urbani generati), 2018. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e ISPRA, 2020.* N.B. Per una corretta lettura dei dati sono stati considerati anche i flussi extra-regionali di rifiuti urbani in ingresso e in uscita.

E, in effetti, l'Umbria è refrattaria ad insediare ed utilizzare modelli tecnologicamente avanzati come ad esempio gli impianti di termovalorizzazione. Anzi, magari la nostra regione preferisce “esportare” i nostri rifiuti nei termovalorizzatori “vicini”, anziché possederne in proprio (fig. 5), similmente a regioni come la Sicilia, la Valle d'Aosta, l'Abruzzo, la Basilicata e il Molise.

Fig. 5 - La localizzazione degli impianti di termovalorizzazione



Figura 2.25. Localizzazione degli impianti di termovalorizzazione nelle Regioni italiane, 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISPRA, 2020

Su valori di deciso “arretramento” tecnologico nella gestione dei rifiuti appare anche il dato riferito al tasso di recupero energetico dei rifiuti urbani. La figura 6 riporta tali valori collocando la nostra regione, insieme alla Sicilia e alla Valle d'Aosta, tra quelle che non “producono energia da rifiuti”, contrariamente alla Lombardia (53.1%) o a paesi scandinavi (dove la percentuale si aggira attorno ai valori lombardi).

L'Umbria presenta valori ambivalenti in relazione *all'utilizzo del territorio*, in particolare al *patrimonio boschivo*, *alle aree verdi*, *alle produzioni biologiche in agricoltura* e *all'estrazione di risorse*.

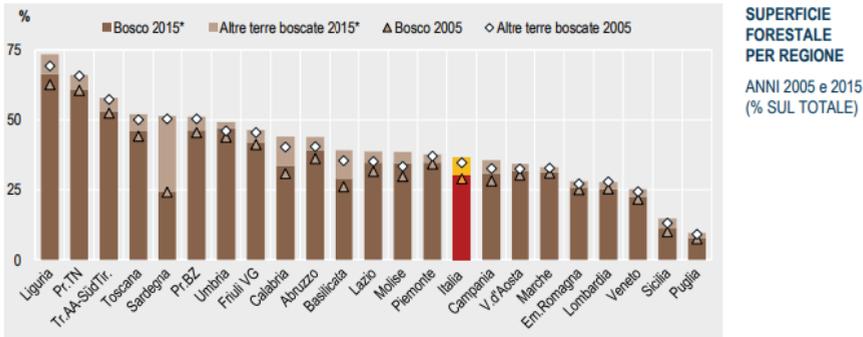
Essa “conserva” un buon livello di superfici forestali rispetto a quella totale. La figura 7 riporta il posizionamento della nostra regione, mostrando un livello decisamente al di sopra della media nazionale. Come dire, l'Umbria continua ad essere un “cuore verde” se consideriamo il tasso di forestazione regionale.

Fig. 6 - Tasso di recupero energetico dei rifiuti urbani



Figura 2.20. Posizionamento delle Regioni italiane rispetto ai best (in verde) e worst (in rosso) performer europei con riferimento al tasso recupero energetico dei rifiuti urbani (% sul totale dei rifiuti urbani generati), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e ISPRA, 2020 N.B. Per una corretta lettura dei dati sono stati considerati anche i flussi extra-regionali di rifiuti urbani in ingresso e in uscita.

Fig. 7 - Superficie forestale sul totale della superficie (in %)



Fonte: Arma dei Carabinieri e CREA (INFC) e Istat, Superfici delle unità amministrative, vedi note

[Doi.org/10.1481/IstatRapportoTerritorio2020.2.4.2](https://doi.org/10.1481/IstatRapportoTerritorio2020.2.4.2)

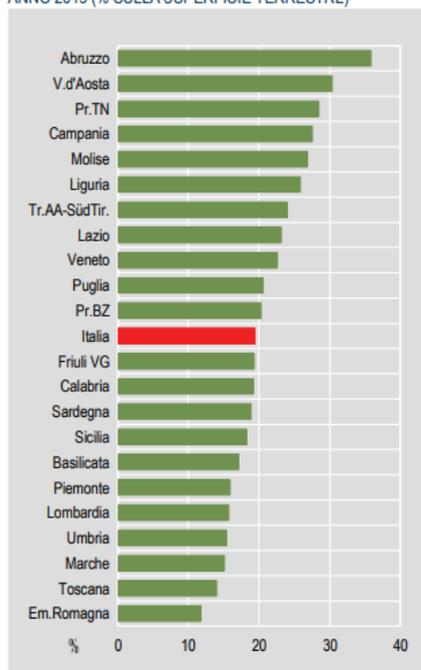
Ma, invece, quando si parla di aree naturali protette, la nostra regione presenta alcuni deficit. In particolare, i siti cosiddetti Natura 2000, istituiti e gestiti in base alle direttive UE, nonché i parchi e le aree naturali protette, sono riportate nella figura 8 (la cosiddetta Rete Natura 2000). Su questo piano, il nostro paese, con il 19.4% dell'intero territorio nazionale, si posiziona lievemente sopra la media europea. Ebbene, l'Umbria, in relazione a questo indicatore, è tra le peggiori regioni

italiane. Come dire, abbiamo un buon tasso di forestazione ma non di aree importanti per il mantenimento della biodiversità e la tutela degli ecosistemi.

Fig. 8 - La Rete Natura 2000 (in % della superficie totale)

LA RETE NATURA 2000 NELLE REGIONI ITALIANE

ANNO 2019 (% SULLA SUPERFICIE TERRESTRE)

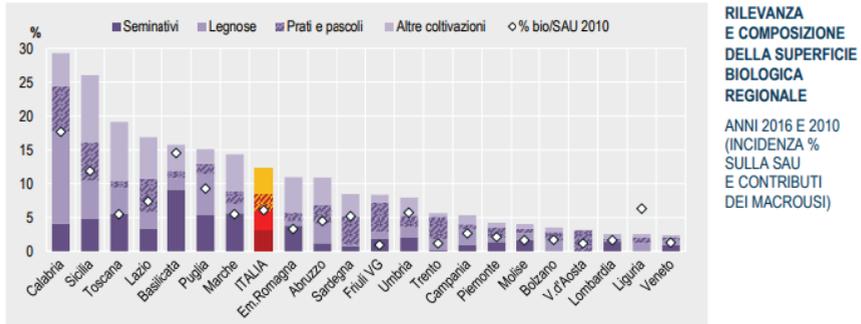


Fonte: Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare

[Doi.org/10.1481/istat.RapportoTerritorio.2020.3.5.3](https://doi.org/10.1481/istat.RapportoTerritorio.2020.3.5.3)

Valori non soddisfacenti si riscontrano anche per le produzioni agricole biologiche. Nonostante modelli di consumo, nel mondo occidentale, sempre più orientati verso la qualità delle produzioni agro-alimentari, con particolare riferimento a quelle biologiche, l'Umbria ha una percentuale di superficie agricola utilizzata per questi prodotti piuttosto limitata e decisamente inferiore alla media nazionale (Fig. 9).

Fig. 9 - La superficie utilizzata per prodotti biologici (in % della superficie agricola utilizzata)

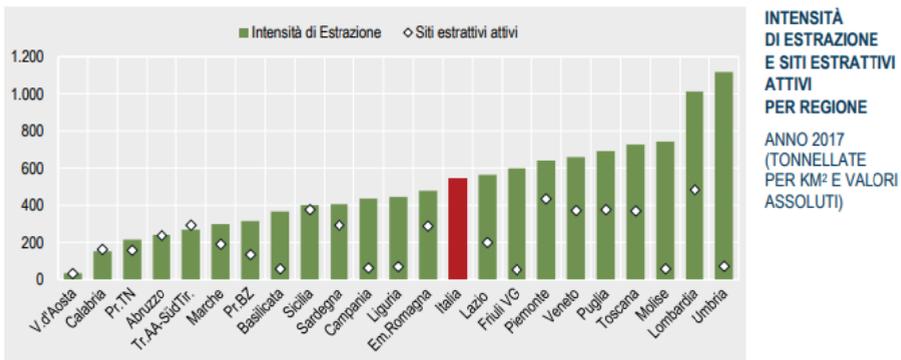


Fonte: Istat, Censimento dell'Agricoltura, Indagine sulla struttura e produzioni delle aziende agricole, vedi note

[Doi.org/10.1481/istat.RapportoTerritorio.2020.5.2.2](https://doi.org/10.1481/istat.RapportoTerritorio.2020.5.2.2)

L'Umbria, infine, in termini di utilizzazione del territorio è quella che si posiziona al vertice nazionale per intensità di estrazione di risorse naturali non riproducibili (tonnellate per chilometro quadrato). La figura 10 riporta questi valori inter-regionali.

Fig. 10 - Intensità di estrazione di risorse naturali



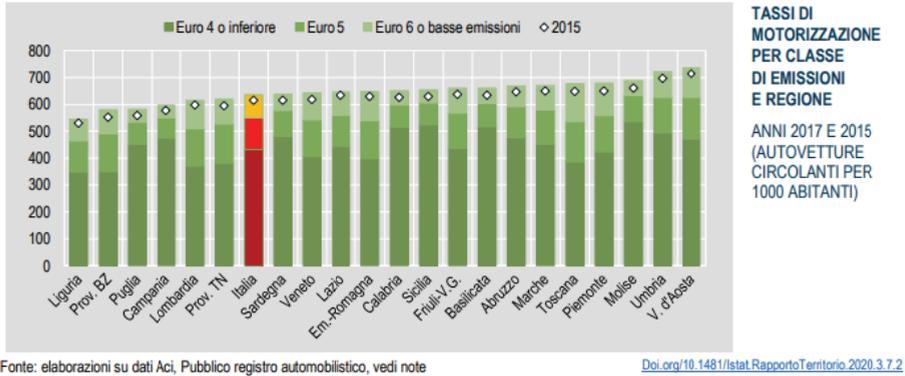
Fonte: Istat, Rilevazione Pressione antropica e rischi naturali. Le attività estrattive da cave e miniere, vedi note

[Doi.org/10.1481/istat.RapportoTerritorio.2020.3.4.2](https://doi.org/10.1481/istat.RapportoTerritorio.2020.3.4.2)

Infine, l'Umbria si “distingue”, in modo non soddisfacente, per un tasso di motorizzazione molto elevato. In termini di autovetture per 1000 abitanti, la nostra regione si posiziona ai vertici nazionali, preceduta unicamente dalla Valle d'Aosta. Come dire, molte autovetture private che inevitabilmente comportano maggiore inquinamento, problemi di

congestione del traffico e infrastrutture viarie e parcheggi insufficienti. Specularmente, i problemi di mobilità tramite mezzi alternativi (bus, treni, etc...) mostra plausibilmente tutti i suoi limiti, contribuendo a modellare una regione poco smart e poco green.

Fig. 11 - Tasso di motorizzazione



Conclusioni

L'Umbria - cuore verde d'Italia - si caratterizza per un'idea un po' "polverosa" nell'essere "cuore verde d'Italia". Sicuramente, l'aspetto paesaggistico, unitamente ai borghi, che caratterizzano ancora oggi l'ambiente territoriale costituisce un aspetto identitario molto forte, anche in una logica green. Ma, tuttavia, da almeno due decenni, l'orientamento politico-amministrativo di una regione in termini green si deve caratterizzare non solo per la capacità di preservare e valorizzare questi aspetti territoriali e urbani, ma anche per l'implementazione di soluzioni innovative eco-sostenibili in termini di:

- gestione dei beni e dei servizi pubblici (per esempio, aria, acqua e rifiuti);
- promozione di culture agricole biologiche;
- limitazione nell'estrazione e sfruttamento di risorse naturali non riproducibili;
- creazione e valorizzazione di parchi e aree naturali protette;

- sistemi di mobilità urbana e extra-urbana con minori emissioni inquinanti, minore congestione del traffico e minori costi economici e ambientali sia privati che pubblici;
- incentivazione di reti e filiere agro-alimentari e manifatturiere in una logica di economia circolare.

Ebbene, per molti di questi aspetti, la regione Umbria mostra di essere in “ritardo”, troppo spesso attardata in una concezione “romantica” dell’essere “verde” e non all’interno di un vero e proprio modello di sviluppo economico e sociale green-oriented.

Ciò costituisce un limite non solo in termini di qualità della vita dei residenti, ma anche, una volta “sbiadita” l’identità di cuore verde nella percezione collettiva, per la capacità attrattiva dei molti turisti che continuano ad amare questo nostro territorio. E, infine, non possiamo non rilevare i limiti allo sviluppo regionale - in termini di imprese e occupazione - nel momento in cui la nostra regione mostra di far fatica ad “abbracciare” questi nuovi paradigmi dello sviluppo e della crescita.

C’è dunque spazio per numerose iniziative di policy, molte delle quali peraltro suscettibili di essere finanziate dall’intervento straordinario dell’Unione Europea con il Next Generation, nell’ottica di preservare e valorizzare il nostro ambiente, nonché farlo divenire un’opportunità per le nostre giovani generazioni in termini di start up imprenditoriali e di occupazione qualificata.

Riferimenti bibliografici

Coco G.

2017 Le certezze e i nuovi universi nella narrazione umbra, Aur&S, n. 14.

Bruno E., Ferlaino F.

2018 Green economy delle regioni italiane: 2012 - 2017, EyesReg, Vol. 8, n. 2, Marzo.

ISTAT

2020 Rapporto sul Territorio - Ambiente, Economia e Società, Roma.

Marinelli V.

2017 Alberto Provantini, La politica e la penna, Aur&S, n. 14.

OECD

2010 Towards Green Growth, a summary for Policy Makers.
www.oecd.org/greengrowth/48012345.pdf

The European House - Ambrosetti

2020 Il ruolo chiave delle multiutility per il rilancio sostenibile dei territori italiani, Rapporto di Ricerca, Milano.

UNCTAD

2011 Trade and Development Report, 2011. Post-crisis policy challenges in the world economy http://unctad.org/en/docs/tdr2011_en.pdf

UNEP

2011 Towards a Green Economy. Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication
https://web.unep.org/greeneconomy/sites/unep.org/greeneconomy/files/field/image/green_economyreport_final_dec2011.pdf



*Mario Filippi Coccetta*¹

Per rendere dinamico e competitivo il nostro Paese, dobbiamo partire da una importante consapevolezza: viviamo in uno dei paesi più belli, che racchiude il maggior numero di ricchezze al mondo in poco più di 300 mila km², un paese con un grande potenziale in tutti i settori. Prima di tutto siamo noi imprenditori, istituzioni politiche ed economiche, scientifiche e culturali, giornalisti e professionisti di vario settore, a dover avere questa consapevolezza, a dover credere nella fortuna che abbiamo di vivere, lavorare ed investire nel territorio in cui siamo nati.

Altro elemento di cui essere consapevoli è il fatto che non possiamo fare una comunicazione rivolta alla regione Umbria senza inserirla in un contesto più ampio e più noto a livello globale che è il Sistema Paese Italia. La forza della nostra regione è il far parte, innanzitutto, di un Paese la cui notorietà nel mondo è indiscussa e, partendo da qui, è possibile far emergere la bellezza e le ricchezze delle singole realtà regionali, nel nostro caso l'Umbria.

È solo attraverso una collaborazione efficiente, coesa e omnicomprensiva delle esigenze di tutti i settori, che un Paese e quindi le sue Regioni possono ottenere vantaggi competitivi a livello nazionale e internazionale.

Non possiamo d'altro canto dimenticare che operiamo in un Paese che ha permesso la nascita e lo sviluppo di piccole e medie imprese a conduzione familiare. Questa è la nostra forza, è quel che ci differenzia dalle realtà imprenditoriali estere di grandi dimensioni. Bisogna dunque uscire dalla mentalità individuale ed unirci nella forza delle singole realtà familiari che costituiscono il tessuto economico della nostra regione, le quali mettono i loro valori nell'impresa dotandola quindi di passione, anima e sostanza. Tutto questo dà vita quotidiana ad eccellenze Umbre desiderate in tutto il mondo: l'arte, la cultura, il territorio naturalistico,

¹ Presidente e co-fondatore del brand Fabiana Filippi.

l'enogastronomia, la moda (principalmente nota per le lavorazioni in cashmere) devono necessariamente cogliere l'estrema opportunità di fare Sistema insieme, oggi non è più tempo di rimandare.

Quando negli anni '60/'70 si iniziava a parlare di Made in Italy c'era la forte volontà di far emergere e rendere visibile al resto del mondo la cura, l'amore e la bellezza delle produzioni artigianali e industriali italiane. Oggi noi siamo i depositari di uno dei marchi più famosi al mondo e abbiamo il dovere di mantenerne alto il prestigio attraverso la salvaguardia del saper fare locale, affinché tradizioni e lavorazioni continuino ad essere tramandati e applicati nel tempo.

Mi immagino un'Umbria in cui l'unione di tutte queste realtà offra al turista un ventaglio di opportunità tra le quali scegliere, opportunità che possano soddisfare le esigenze, i gusti e le possibilità di ogni viaggiatore.

A tal fine è necessario valorizzare le ricchezze storico-culturali, i paesaggi suggestivi e i percorsi nascosti con una struttura maggiormente organizzata e propositiva, dando spazio anche a vacanze attive, con percorsi di trekking a piedi e/o in bici ben organizzati e che sfruttino tutte le potenzialità che la nostra regione ci mette a disposizione (proviamo a prendere esempio dalle località alpine, per le quali il turismo è garante del mantenimento della vitalità economica; la loro offerta turistica rappresenta un'esperienza unica per i visitatori, risultando strutturata, competitiva, innovativa e sostenibile). È importante sostenere la creazione di strutture ricettive nel settore agroalimentare per lo sviluppo di percorsi degustativi che vanno dal vino, ai prodotti alimentari tipici, per godere di esperienze a tutto tondo immersi nella natura in cui trovano vita questi prodotti (piantagioni di viti, di olivi e ortofrutticole in senso lato), fino alla possibilità di provare con mano l'esperienza della vendemmia o della raccolta delle olive.

Il turismo è uno dei settori principali dell'economia del nostro Paese, un paese amato in tutto il mondo che gode da sempre di una forte presenza di turisti stranieri.

Va da sé che il turista non ha difficoltà a conoscere i luoghi principali e le località più famose della nostra Italia, ma è nostro preciso interesse dover comunicare loro la presenza di luoghi meno blasonati ma altrettanto belli e interessanti da visitare, forse anche per la loro autenticità e naturalezza, come l'Umbria. Strutturare e incrementare l'offerta e, di conseguenza,

comunicarla in modo adeguato permetterebbe all'attuale turismo "di passaggio" di prolungare i tempi di permanenza nella nostra regione.

L'estate 2020 è stato un momento di riscoperta turistica della nostra regione. Anche se parliamo di un turismo prevalentemente nazionale, dovuto alla volontà di rifugiarsi in luoghi apparentemente innocui dal punto di vista dell'emergenza sanitaria, ci ha fatto capire, ancora una volta, le grandi potenzialità che abbiamo, le quali vanno sicuramente coltivate e incrementate in un'ottica futura.

In generale, il 2020 è un anno che ha messo in discussione tutti noi, ci ha trascinato in una condizione di incertezza generale inaspettata.

Sicuramente non è un periodo semplice ma se è vero che nel mezzo delle difficoltà nascono le opportunità, la chiave di volta è cambiare approccio mentale, ossia non dobbiamo vivere questo periodo come una congiuntura sfavorevole da superare, piuttosto come un'occasione per riflettere e dotarsi di progetti nuovi per il futuro. Di fatto il mondo è cambiato e piuttosto che affannarsi per tornare alle nostre realtà pre-Covid, possiamo provare a riprogettare le nostre attività nel mondo attuale. Questo potrebbe essere un modo per preparare il terreno e dare nuova linfa al turismo Italiano e Umbro, sicuramente non nel brevissimo periodo ma con maggiore probabilità quando l'emergenza sarà diminuita.

L'Umbria che vorrei potrebbe basarsi su alcune leve di grande attualità:

Una trasformazione digitale a tutti i livelli. Il digitale è una delle strade maestre per il nostro futuro e il blocco pandemico ci ha dato la spinta per poterci dotare di competenze digitali in modo estremamente più rapido di quanto avremmo fatto in condizioni normali.

A livello di impresa va sicuramente adottata un'innovazione tecnologica che renda competitive le realtà imprenditoriali del Made in Italy oltre che dotarsi di piattaforme digitali che vadano ad integrare e a rendere interscambiabili il reperimento dei prodotti nel canale fisico e in quello online.

A livello di istituzioni è fondamentale avviare una promozione del turismo più spostata verso il digitale. Il web, infatti, è ormai decisivo nel prendere la decisione di "dove andare in vacanza". Il web non vuol dire solo siti internet ma:

- Comunicazione attraverso i social network dedicati, con l'obiettivo di raggiungere un bacino di utenti di vaste dimensioni, andando a parlare anche ad un pubblico più giovane.

- Possibilità di presentare attraverso foto e video tutto il panorama di proposte che mette a disposizione la regione Umbria, mostrando con un click il fascino dei nostri luoghi, magari usufruendo anche di portali come Tripadvisor, Booking, Expedia e molti altri.
- Possibilità di strutturare un CRM a livello regionale che consenta di mettere al centro dell'attenzione il turista, mappandone esigenze ed aspettative, con la conseguente capacità di andare mettere a disposizione pacchetti di offerte e stimoli più mirati.

Un Piano di Sostenibilità Umbria. La nostra regione è nota per essere il cuore verde d'Italia, ma questo oggi non è più sufficiente. Lo spettacolo che la natura ci offre di stagione in stagione non si alimenta da solo. È necessario unirsi per la salvaguardia del nostro territorio, mettendo in piedi concrete iniziative di sostenibilità. Sarebbe interessante realizzare un piano comune che si ponga degli obiettivi concreti per la riduzione dei rifiuti prodotti, fino ad arrivare al più ambizioso obiettivo di un'economia circolare che porterebbe ad estendere il ciclo di vita dei prodotti, laddove possibile.

Il Piano potrebbe prevedere:

- Continuare ad incentivare gli investimenti per la transizione verso un'agricoltura biologica. Il sistema agro-alimentare italiano è motivo di vanto in tutto il mondo per la genuinità dei suoi prodotti. È notizia di questi giorni che l'agricoltura italiana sta diventando principalmente biologica e il nostro Paese è il più virtuoso, anche a livello percentuale, a confronto con gli altri paesi del continente europeo. È un settore in cui è fondamentale incentivare gli investimenti, supportando anche le idee e la proattività dei giovani, nati e cresciuti con una forma mentis in cui il benessere dell'ambiente e, di conseguenza, alimentare sono pilastri importanti. Continuiamo a dare spazio al biologico in Umbria, una regione che con le sue ridotte dimensioni agricole può permettere l'implementazione di progetti più rapidi ed efficaci.
- Di conseguenza l'implementazione di investimenti in impianti per l'efficientamento energetico sarebbe di aiuto al Piano di sostenibilità, poiché abbatterebbe notevolmente lo sfruttamento ambientale.

- Potenziare l'offerta alberghiera. Dare l'opportunità agli imprenditori del settore hospitality di avere gli strumenti per rinnovare le proprie strutture e renderle più accoglienti per il turista di domani. Un neo della nostra regione restano le strutture alberghiere che, sebbene mantengano intatta la loro arte dell'accoglienza, molto spesso non si mostrano adatte ad un turista più esigente. Sarebbe importante dare loro incentivi e/o contributi per il ripristino di strutture ormai datate. Allo stesso tempo, è il momento di interrompere la spirale di attività ricettive senza regole che rischiano di arrecare danni alle attività più strutturate.
- Mettere a disposizione agevolazioni fiscali e contributi per permettere investimenti nella trasmissione del "saper fare" locale. È vero che le aziende sono molto impegnate al loro interno in attività di formazione del personale a tutti i livelli e in collaborazioni con scuole tecnico professionali per far apprendere sul campo e mettere in pratica i rudimenti scolastici, ma se vogliamo parlare di Sistema Italia e, nel nostro contesto, di Sistema Umbria, sarebbe interessante dare vita ad una Academy del Made in Umbria che riunisca le realtà imprenditoriali della regione in tutti i settori. Abbiamo grande bisogno di costruire un futuro alle nostre eccellenze e il punto di partenza è formare la futura generazione di talenti attraverso la trasmissione del nostro know-how.
- Di conseguenza, è necessario dare spazio ai giovani. Oltre ad essere il nostro futuro, le giovani generazioni sono da stimolo per azioni innovative, sono coloro che ci portano a vedere le cose da nuove angolature, sono coloro che determinano la nostra crescita. Proprio per questo ci tengo a rimarcare il fatto di dover pensare all'utilità di un investimento sulla formazione dei giovani per garantire un welfare sostenibile. È importante valorizzare i talenti scolastici per far sì che abbiano maggiori opportunità di successo nel mondo del lavoro. I giovani hanno il diritto di essere motivati anche e soprattutto con tutele a favore di coloro che si accingono ad intraprendere un'attività lavorativa.

Tutto questo è necessario strutturarlo attraverso la costituzione di un Tavolo di confronto composto da tutti i soggetti che danno impulso all'economia del nostro territorio, quelle eccellenze di cui abbiamo parlato fin dall'inizio, le quali mettano in campo le singole esigenze facendole diventare la forza del Sistema Umbria nell'ottica di una riqualificazione e notorietà internazionale del turismo umbro.



Enza Galluzzo¹

Il mondo del lavoro del 2020 è ancora inverosimilmente caratterizzato da una significativa asimmetria di genere, anche in Umbria. La nostra regione soffre di un tasso di occupazione femminile strutturalmente inferiore a quello maschile, in lenta diminuzione: il divario è di quasi 14 punti. In maniera speculare ancora troppe donne non prendono parte al mondo del lavoro: il tasso di disoccupazione femminile è di quasi 3 punti superiore a quello maschile ed il tasso di mancata partecipazione è maggiore di circa 13 punti.

La situazione resta asimmetrica se si rivolge lo sguardo alla componente giovanile ove il divario tra tasso di occupazione femminile e maschile, di circa 8 punti percentuali nella fascia di età tra 15 e 24 anni, sale a quasi 12 punti tra i 25 e 34.

Persiste lo svantaggio delle donne con figli in età prescolare rispetto a quelle senza figli. Il *part-time* involontario coinvolge quasi il quadruplo delle donne rispetto agli uomini. Infine ci sono ancora molte donne invischiate nel precariato ed alcune di quelle che hanno un lavoro lo abbandonano per accudire i figli o per svolgere lavori di cura.

Questi dati da soli inducono ad interrogarsi con lo sguardo rivolto al futuro. A tale scopo è utile riflettere sul percorso delle donne nel mondo del lavoro, distinguendo tre macro aree: l'area dei *prerequisiti*; l'area dell'*accessibilità*; l'area delle *opportunità*.

Area dei prerequisiti

Spicca l'importanza di una buona formazione. I dati ci dicono che ad un più alto livello di istruzione corrispondono maggiori opportunità professionali, soprattutto per un segmento fragile come quello delle donne. Anche nella nostra regione il tasso di occupazione femminile è più alto in corrispondenza di titoli di studio elevati. È noto che le ragazze nel percorso di istruzione sono mediamente più brave degli uomini:

¹ Agenzia Umbria Ricerche.

ottengono risultati più alti in termini di votazioni e sono meno interessate da fenomeni di abbandono scolastico. Ciò vale in Umbria, come anche in Italia. Ma i numeri dei nostri diplomati e laureati sono ancora inferiori a quelli europei. Per questo sulle istituzioni e soprattutto sulle famiglie grava l'onere di stimolare i giovani, ed in particolare le ragazze, allo studio: per accrescerne il livello di conoscenza e consapevolezza, ma anche per garantire loro migliori opportunità lavorative.

La scelta di indirizzo rappresenta un'altra area di migliorabilità. In Umbria così come in Italia vi è una percentuale troppo bassa di giovani che si orientano verso le materie scientifiche, ingegneristiche e tecnologiche (STEM), tenendo conto anche dei bisogni del territorio. In particolare sono le donne ad essere meno inclini verso questi ambiti di studio. La competitività delle giovani ragazze umbre e la loro conseguente occupabilità è connessa alle scelte di specializzazione scolastica o universitaria. Sarebbe importante una attenzione rinnovata da parte delle istituzioni alla promozione dei percorsi in linea con l'evoluzione dei tempi e connessi alle necessità del territorio: un orientamento per tutti i giovani, ma in particolare per le donne, che incoraggi in generale l'istruzione e lasci intravedere le opportunità lavorative connesse ad un mondo in evoluzione, sicuramente rivolto verso una maggiore automazione.

Area dell'accessibilità

Tra i maggiori ostacoli che colpiscono il mondo femminile permane ancora la conciliabilità tra vita familiare e lavoro. La cura dei figli e degli anziani continua a gravare, volontariamente o automaticamente, sulle spalle delle donne. E questo costituisce un problema che insiste sia nella fase di entrata nel mondo del lavoro, sia in quella della permanenza. La rete familiare, che da sempre ha caratterizzato il tessuto sociale umbro, non basta più a sopperire le necessità delle giovani generazioni, vuoi a causa dell'allungamento dell'età pensionabile, vuoi a seguito del progressivo allentamento delle famiglie allargate. Da qui la necessità di servizi che potrebbero favorire il lavoro delle donne. Occorrerebbe promuovere e sostenere servizi innovativi ed aggiuntivi, provenienti dal mondo pubblico o privato, che oltre a creare di per sé nuova occupazione, potrebbero incoraggiare le donne ad accedere e permanere

nel mondo del lavoro. Inoltre, occorrerebbe intervenire anche sull'organizzazione scolastica che nella nostra regione non sempre supporta le famiglie. Nella rete umbra della scuola primaria vi è una bassa percentuale di scuole a tempo pieno, in contrapposizione invece a quelle più numerose organizzate sull'orario mattutino, che non hanno il servizio di mensa. Non si tratta solo di una questione di dimensione delle città, né di mancata esigenza delle famiglie, ma probabilmente di retaggio storico. La presenza di un sempre più diffuso servizio scolastico a tempo pieno potrebbe indubbiamente favorire il lavoro femminile.

Un'opportunità in termini di conciliabilità è venuta negli ultimi anni dall'introduzione di *smartworking* con flessibilità, fortemente accelerate dalla pandemia. Lo *smartworking*, con l'ausilio di mezzi tecnologici, propone un modello di lavoro che, a differenza del passato, non si fonda sui pilastri dello spazio e del tempo. Favorisce un nuovo approccio al lavoro fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli strumenti e delle modalità, degli spazi e degli orari, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati da raggiungere. Tra i vantaggi dello *smartworking* vi è sicuramente quello di garantire una maggiore conciliazione tra vita privata e lavoro che dovrebbe assicurare, come sostengono molti esperti, una maggiore produttività e benefici ambientali. Questo potrebbe realmente favorire il lavoro delle donne perché da sempre tempo e spazio (spostamenti, orari coincidenti con le attività di cura, ecc.) sono stati nemici dell'occupazione femminile.

Certo, perché lo *smartworking* non si limiti ad essere uno strumento di conciliazione, ma diventi uno strumento di cambiamento della cultura organizzativa di enti e aziende, è importante favorire ed accompagnare questa innovazione. Molte Regioni hanno previsto infatti investimenti in questo senso, finanziando bandi specifici. Un cambio epocale come quello proposto da questa nuova modalità di lavoro (frutto dell'evoluzione dei tempi, ma accelerato dalla pandemia) dovrebbe essere sostenuto da un solido bagaglio di strumenti gestionali. Forse lo *smartworking* quale strumento *multitasking* in cui la conciliazione rappresenta solo uno degli obiettivi da raggiungere assieme a obiettivi di natura organizzativa e ambientale, potrebbe veramente riuscire ad aiutare il lavoro delle donne, ma ha necessità di "gambe" solide.

Area delle opportunità

È indispensabile non stancarsi mai di creare nuove occasioni per favorire l'occupazione femminile. Se ne parla da sempre. La fantasia normativa stimolata dalle lotte al femminile succedute nel tempo ha prodotto indubbiamente diversi strumenti. Al di là della bontà o meno di quanto è stato realizzato, ciò che *in primis* sembra indispensabile sono politiche durature. Infatti la questione dell'occupazione femminile è strettamente connessa alla cultura, ai pregiudizi e ad un pesante fardello storico. Tutto questo porta a pensare che le politiche per le donne dovrebbero essere annoverate tra le politiche di lungo periodo, anzi lunghissimo. Un po' come quando si progettano grandi opere architettoniche, il cui "frutto" non matura nella legislatura che le progetta. Le politiche sulle donne sono a rilascio lento e producono risultati gradualmente nel lungo periodo. Per questo dovrebbero essere politiche non fluttuanti ma costanti, non a singhiozzo ma stabili. Questo vale a livello nazionale e soprattutto a livello locale, dove la tentazione di investimenti a ritorni immediati può essere forte. Un esempio positivo è quello del credito all'imprenditoria femminile. Gli interventi che sono stati realizzati nel tempo, anche se frazionati, hanno prodotto una crescita delle iniziative femminili, anche in Umbria.

Accanto alla continuità, un altro aspetto importante è l'accompagnamento. In particolare per le donne nessuna politica passiva o erogazione o sostegno economico dovrebbero essere promossi se non condizionandoli ad un intervento attivo. Il credito agevolato per le imprese femminili potrebbe essere accompagnato da sostegno all'imprenditorialità; i bonus assunzioni per le donne da misure formative; l'indennità di disoccupazione che spetta alle dimissionarie nel primo anno dopo la nascita dei figli, da misure di orientamento. A questo scopo, il Dipartimento delle Pari Opportunità ed alcune Regioni hanno proposto nuovi bandi sulla conciliazione per accompagnare e sostenere i cambiamenti in questo senso.

Nel novero delle opportunità, la tecnologia può certamente contribuire a dare un forte stimolo, può rimettere in gioco le opportunità e gli animi, anche per la questione femminile. Dall'uso della tecnologia gli strumenti esistenti potrebbero acquisire nuova vitalità. Ne sono un esempio il *job sharing* per quanto riguarda l'imprenditoria, le nuove e più ampie modalità formative e di erogazione dei servizi. Lo stesso *smartworking*, d'altronde, si fonda sull'utilizzo della tecnologia.

I vantaggi di una maggiore inclusione femminile nel mondo del lavoro non attengono solamente a meri principi di giustizia sociale. Le conseguenze di una maggiore presenza di donne che lavorano si estendono dalla sfera economica (aumenta la produttività e la performance finanziaria e, più in generale, il PIL), a quella demografica (cresce la natalità e diminuisce l'invecchiamento della popolazione), con un evidente beneficio in termini di sostenibilità. Più in generale, un maggiore presidio di donne nel lavoro, anche in posizioni strategiche, genera crescita e benessere sociale. Numerosi studi dimostrano, da anni, l'importanza della pluralità e in particolare il valore propulsivo delle donne: negli ambiti in cui ciò è successo (governi, istituzioni, aziende, fondazioni) sono stati rilevati indubbi vantaggi. Nonostante ciò le politiche a sostegno delle donne non vengono realmente considerate tra le priorità strategiche.

La situazione economica recessiva umbra però può aprire la strada ad un cambio di rotta e quindi a nuovi percorsi che facciano affidamento sull'apporto femminile. La nostra è una terra che ha le potenzialità per contare sulle donne: ha un passato di imprenditrici creative e coraggiose, divenute illustri; una imprenditoria femminile in crescita di seconda o nuova generazione, autoctona o straniera; una platea di donne altamente istruite e specializzate; una fitta rete di organizzazioni femminili; e, non ultimo, una nuova Presidente donna a capo della Regione. Ci sono quindi le condizioni per sottrarre la questione femminile dal novero dei principi e considerarla invece una leva di miglioramento della nostra realtà. È ora di provare a trasformare la questione femminile da problema in opportunità.



Francesco Gatti¹

Nel futuro vedo un'Umbria connessa, vedo un'Umbria attenta all'ambiente, vedo un'Umbria in grado di valorizzare il proprio patrimonio culturale, per un adeguato sviluppo del turismo.

La connessione, infrastrutturale e telematica, è il punto di partenza per il rilancio di un territorio che paga ancora - dopo oltre 150 anni - l'isolamento dovuto in gran parte alla soggezione allo Stato della Chiesa. "Lo scarso interesse governativo per la rete stradale e l'avversione verso le ferrovie" è un dato di fatto, storico ed accertato, che ancora si riverbera nella vita degli umbri: la nostra regione, al centro dell'Italia, è paradossalmente tagliata fuori dalle vie di collegamento più importanti del paese anche lungo lo strategico asse nord-sud. L'Alta Velocità ferroviaria e la rete autostradale, incredibilmente, lambiscono l'Umbria, senza lasciar pressoché segno alcuno nella nostra terra.

L'inerzia dei governi repubblicani del secondo dopoguerra ha peraltro accentuato il divario con le regioni confinanti, lacune solo in parte colmate, in punto di trasporto su gomma, con la realizzazione prima della SS 3 bis, esposta però a molteplici e note criticità, e poi del c.d. "Quadrilatero" in virtù della Legge 443/2001 (c.d. "Legge Obiettivo"), con lavori solo oggi in parte completati. Peraltro, gli eterni cantieri sugli assi nord-sud (SS 3 bis) ed ovest-est (RA 06 e SS 75 bis), ripetuti anche sulle stesse tratte a distanza di poco tempo, creano non solo un disagio quotidiano ai lavoratori e pendolari, ma inibiscono per certi versi anche la circolazione dei flussi turistici di transito, che prediligono invece altre direttrici. L'Umbria che ho in mente ha una rete stradale moderna e sicura, non necessariamente a pagamento, fatta (anche) di nuove infrastrutture. È non più procrastinabile la realizzazione di un sistema di raccordi che alleggerisca il traffico su Collestrada e Ponte San Giovanni, autentico snodo del traffico regionale. A ben vedere, basterebbe la

¹ Presidente Fondazione POST-Perugia Officina della Scienza e della Tecnologia.

realizzazione di un doppio sistema di “bretelle”, una a sud (Bastia Umbra-Madonna del Piano-Ellera) e una a nord (Lidarno-Mantignana), in gran parte interrate e ad impatto ambientale modesto, per agevolare tempi di percorrenza nelle due direzioni dianzi esposte, ed eliminare traffico veicolare a bassa velocità ed alta concentrazione di PM10.

Ma non è solo la realizzazione di una “nuova” rete stradale la sfida che l’Umbria deve vincere. È anche la rete ferroviaria, ferma incredibilmente al 1866 (anno di ultimazione della linea Falconara-Foligno-Orte e linea Terontola-Foligno) ad aver bisogno di interventi strategici, interventi che invece, in gran parte d’Italia, sono stati ovunque realizzati nel corso del secondo dopoguerra: si pensi, senza sognare l’Alta Velocità, che per costi di progettazione e realizzazione ragionevolmente non è compatibile con i bilanci attuali del nostro Stato, al raddoppio della linea, ancora a binario unico per ciò che concerne l’intera Terontola-Foligno e solo in parte realizzato (tratto Orte-Terni, per complessivi km 26, e tratto Campello sul Clitunno-Foligno, per complessivi km 15) sulla Foligno-Orte tra il 1980 e il 1998. Il raddoppio della linea verso la Toscana consentirebbe maggior velocità di collegamento verso Arezzo e Firenze, luoghi in cui connettersi all’Alta Velocità. Ciò consentirebbe poi il transito a più di un Frecciarossa al giorno, senza che lo stesso debba necessariamente “incastrarsi” con i treni regionali. Il sistema di trasporto con treni regionali, poi, impone una breve, ma doverosa, riflessione: per campanilismi, mantenimento di equilibri e di diffusione del consenso, i treni regionali ed i treni regionali veloci (RV) effettuano impensabili fermate ripetute a pochissimi km di distanza. Ad esempio, il Regionale Veloce 3157 proveniente da Firenze e diretto a Foligno, dopo Terontola, ferma a Passignano, Magione, Ellera-Corciano, Perugia Capitini, Perugia Università, Perugia Fontivegge, Perugia Ponte San Giovanni, Bastia, Assisi, Spello, prima di giungere a Foligno dopo un’ora e venti minuti in cui ha percorso solamente 75 km circa, alla media di 56 km/h.

L’Aeroporto Internazionale dell’Umbria “San Francesco d’Assisi”, poi, pur dopo i lavori di ammodernamento completati nel 2011 e il suo inserimento, nel 2015, ad opera della Conferenza Stato-Regioni, nell’elenco degli scali considerati di “Interesse nazionale”, non è riuscito, anche per le conseguenze della pandemia del 2020 a crescere. Molte tratte sono state sospese ed altre, pur programmate, mai poste in esercizio. Ciò che manca, anche in questo caso, accantonando

volontariamente le serie problematiche afferenti alla “Scuola di Volo”, sono infrastrutture e servizi che devono corredare ogni scalo, specie uno che si candida a fungere da “hub” di un complesso di territori aventi rilevanza anche extra regionale. Mi riferisco, in particolare, ad un parcheggio a lunga sosta, situato in prossimità dello scalo, con tariffazione accessibile, e a un servizio pubblico di trasporto verso la città capoluogo di regione.

Capitolo a parte merita il sistema di viabilità del capoluogo di regione, Perugia, e il trasporto urbano del medesimo centro. Nel futuro ho in mente un centro storico sguarnito dalle auto, se non per casi determinati ed eccezionali, ed un sistema di trasporto moderno, ecologico ed efficiente. Una serie di piccoli veicoli a motore elettrico, che consentano agli utenti di recarsi nell’acropoli senza usufruire necessariamente del proprio mezzo di trasporto. Sono necessarie corse frequenti, ripetute, che si intersechino con il servizio del Minimetro, di modo che l’accesso al centro non sia limitato ad orari non consoni ad una città con una vocazione turistica come Perugia (chiusura alle ore 21.05 nei giorni feriali e 20.45 nei giorni festivi). L’accesso in centro deve essere incentivato concordando, per quanto possibile, con il concessionario, tariffe agevolate nei parcheggi in prossimità del centro, con navette che portino turisti e frequentatori della città, almeno fino a mezzanotte, nelle piazze poste a sud e a nord dell’asse cittadino (Piazza d’Italia e Piazza Cavallotti).

In punto, infine, di “connessione” telematica, un gran passo avanti è stato fatto a Perugia negli anni scorsi, cablando gran parte del territorio comunale, e consentendo a molti perugini di poter usufruire della fibra ottica, grazie a Openfiber. La connessione della regione Umbria, però, per essere effettiva deve essere estesa a tutti, anche nelle cosiddette aree “bianche” o a svantaggio di mercato. Nella regione non possono esserci cittadini di serie A e di serie B per quanto riguarda le telecomunicazioni: la connessione è tratto imprescindibile dell’esercizio della libertà individuale e della manifestazione del pensiero, a tacere, poi, delle innegabili ripercussioni sulla libertà di iniziativa economica privata. Basta aver viaggiato un po’ per aver preso coscienza che esistono luoghi remoti del mondo, come i fiordi norvegesi o i deserti americani, perfettamente e stabilmente connessi. La tecnologia può essere amica, ma perché lo sia è necessario che sia democraticamente accessibile a tutti.

Gli umbri, e chi governa l'Umbria, non possono dimenticare il privilegio che la contraddistingue rispetto a tutte le altre regioni italiane: essere in gran parte un territorio pressoché incontaminato. Lo slogan coniato da Alberto Provantini ("l'Italia ha un cuore verde: l'Umbria) ha il grande merito di essere ancora attuale. È pur vero che alcune zone suburbane della fascia Corciano-Perugia-Assisi e Terni-Narni hanno visto crescere in maniera esponenziale i metri cubi di cemento con il fiorire di un'incredibile quantità, per il bisogno del nostro territorio, di multisale, ipernegozi e centri commerciali, ma - per fortuna - centinaia sono i chilometri quadrati non ancora antropizzati. Penso alle vaste zone a nord del Lago Trasimeno, gran parte del territorio eugubino-gualdese, l'intero comprensorio della montagna di Montarale e quello compreso tra la sponda occidentale del Tevere fino alle sorgenti del Nestore, i Monti Martani, e, *last but not least*, la Valnerina e le montagne appenniniche. Questo patrimonio naturale, solo in parte Parco Nazionale, unico e irripetibile, deve assolutamente essere valorizzato con forza e mai posto nemmeno astrattamente in pericolo.

La difesa dell'ambiente sarebbe possibile con pochi ed efficaci strumenti d'azione: predilezione del trasporto pubblico su rotaia rispetto a quello individuale su gomma; agevolazioni, come peraltro si sta verificando nel momento in cui sto scrivendo, per l'acquisto di autoveicoli elettrici e ibridi, con incentivi anche locali (si veda quello elargito, ad esempio, dal Comune di Milano) in aggiunta a quelli statali; corretta creazione e sviluppo di un sistema culturale e di formazione dei consociati, sin dalla tenera età, secondo le *best practicies* dell'ecologicamente corretto; sostegno alle imprese agricole medio-piccole che puntino sulla qualità dei prodotti, e agli allevamenti non intensivi, per diffondere la cultura del cibo, con i nostri prodotti di punta, olio e vino (con uso consapevole) su tutti, e della sana alimentazione. Lo sviluppo sostenibile si impone per lasciare, alle generazioni che verranno, un pianeta migliore di come è stato trovato, a cominciare dalla nostra terra.

Infine, la corretta divulgazione della storia dell'Umbria costituisce, in prospettiva, la sfida più importante da combattere per il rilancio del nostro territorio. Valorizzare l'enorme patrimonio artistico e culturale, che attraversa quasi tremila anni di storia, è la base indefettibile per la ripresa di un turismo di qualità e di sostanza.

L'Umbria è etrusca, l'Umbria è romana, l'Umbria è stata sede dei Comuni più prosperi d'Italia nel medioevo, l'Umbria è rinascimentale. La ricchezza culturale della regione spazia infatti dalla preistoria con la foresta fossile di Dunarobba alle opere contemporanee di Dottori e Burri, dall'inestimabile apporto del Jazz alle pale del Perugino e Pinturicchio. Città d'arte come Perugia, Gubbio, Assisi, Spello, Orvieto, Spoleto e Todi (con tanti altri piccoli borghi) sono delle rare e magnifiche perle.

Non esiste al mondo città etrusca imponente come Perugia, con 7 porte ancora percorse dai cittadini, con mura ciclopiche così estese, che circondano la città per chilometri. L'Arco Etrusco, edificato nel III secolo a.c., ha resistito, nel corso di 23 secoli ad almeno due assedi sanguinosi e a 10 distruttivi terremoti solo nell'epoca storica ed è emblema imperituro della maestria degli architetti etruschi. Non c'era, nella dodecapoli, città estesa e fiorente come l'antica Phersna (Perugia): anche le tante necropoli ne sono testimonianza tangibile.

L'Umbria non è solo etrusca, l'Umbria è medioevale e rinascimentale. Solo in Umbria abbiamo un palazzo (il Palazzo del Capitano del Popolo) dove si amministra costantemente la giustizia nello stesso luogo da più di 500 anni e il potere politico siede sempre nello stesso palazzo da 7 secoli (Palazzo dei Priori). Solo in Umbria abbiamo l'enorme patrimonio culturale e religioso di San Francesco, San Benedetto, Santa Rita e Santa Chiara, che unisce credenti e non credenti.

L'Umbria che ho in mente valorizza, in un piano coordinato, tutte le città d'arte, suggerendo ai turisti tour intelligenti. Penso poi ai tanti musei della nostra regione, tra cui quello che ho l'onore di presiedere, purtroppo non sempre adeguatamente promossi. Ecco, nell'Umbria che ho in mente storia, arte e cultura sono il *fil rouge* per elevare la regione, sede tra l'altro di una delle più antiche e prestigiose università del mondo, a luogo di turismo colto, moderno e consapevole, che si integri con delicata armonia con le grandi altre risorse del nostro territorio.



Caterina Grechi¹

*“La parità di genere è un principio fondamentale dell’Unione europea, ma non ancora una realtà. Nel mondo degli affari, in politica e nella società nel suo complesso potremo raggiungere il nostro pieno potenziale solo utilizzando tutti i nostri talenti e la nostra diversità. Impiegare soltanto la metà della popolazione, la metà delle idee e la metà dell’energia non è sufficiente. La strategia per la parità di genere intende accelerare e incentivare i progressi verso la parità tra uomini e donne”
Ursula von der Leyen - Presidente della Commissione Europea, 5 Marzo 2020*

Nei suoi oltre trenta anni di vita e di attività, il Centro per le pari opportunità della Regione Umbria (CPO) ha rappresentato, tra innovazioni e contraddizioni, eccellenze e battute di arresto, un filo importante della trama sociale, istituzionale e democratica su cui è ritagliato il profilo dell’Umbria moderna. La storia del Centro è anche la storia di generazioni di donne che hanno tenuto insieme tradizione e innovazione, saperi e vissuti femminili che hanno modificato la qualità del vivere nella nostra regione.

Di questa lunga storia vorrei raccogliere nel presente e in funzione del ruolo che sono stata di recente chiamata a svolgere, la sfida a consolidare e moltiplicare l’impegno affinché il Centro pari opportunità rappresenti, in Umbria, un presidio per una cultura delle differenze e del rispetto che sia motore di innovazione e trasformazione sociale.

Ripensare il CPO in chiave contemporanea significa, anzitutto, capire di quali strumenti e di quali riferimenti hanno bisogno oggi l’Umbria e le donne umbre, l’intera società regionale e la nostra rete istituzionale. Il progetto che occorre costruire per far crescere un rinnovato patto tra i generi, capace di valorizzare le tante diversità, capacità, competenze,

¹ Presidente Centro per le Pari Opportunità - Regione Umbria.

esperienze, biografie, percorsi culturali, che insieme rappresentano il grande patrimonio di risorse al quale attingere per dare vita non solo al nuovo Centro pari opportunità ma anche per immaginare l'Umbria del futuro, deve fare cardine sulla piena possibilità per le donne di superare arretratezze e resistenze antiche e moderne, a partire dal linguaggio da cui dipendono la capacità o meno di saper leggere i cambiamenti e le nuove sfide.

Si impone soprattutto la necessità/opportunità di ampliare la visione e le mappe cognitive con le quali leggere l'obiettivo della parità di genere: obiettivo a maggior ragione irrinunciabile in seguito alla pandemia prodotta dal Covid19 che ha scardinato tante certezze, creato nuove fragilità e contraddizioni, tra cui un incremento delle diseguglianze tra uomo e donna anche nel nostro Paese.

Partendo dall'evidenza delle fragilità del nostro sistema sociale siamo chiamati/e a interrogare la crisi che si è generata, per cercare di cogliere l'opportunità di produrre un cambiamento di paradigma anche attraverso una nuova declinazione dei seguenti verbi:

- *Educare* a nuovi linguaggi e a nuove relazioni -tra generi e generazioni - che consentano di superare stereotipi persistenti e in cui le differenze reciproche rappresentino un valore piuttosto che una disparità;

- *Curare* la bolla di individualismo che ha fatto perdere il senso comune dello stare e del fare insieme, attraverso una forte progettualità comune che oltre ai valori del mercato faccia perno sulla solidarietà e sulla fraternità: una progettualità incentrata sulla Res Pubblica per il bene comune;

- *Connettere* la capacità di creare valore alle diverse attività imprenditoriali e lavorative con le innovazioni introdotte dall'era del digitale, nel rispetto della sostenibilità ambientale e sociale;

- *Progredire* nel riconoscimento del ruolo propositivo svolto da molte donne e del loro contributo imprescindibile in tanti ambiti del "sapere" e del "saper fare". La storia recente e non solo ci ha consegnato storie, a volte misconosciute, di autorevolezza e di successo femminili che hanno fatto leva sulla propria fiducia e sul coraggio della speranza producendo ricadute positive per le comunità in cui hanno operato.

Per rimuovere le distorsioni presenti in una società ancora poco paritaria, nella convinzione che i pregiudizi, gli stereotipi e le prevaricazioni, ancora presenti in tanti ambiti della società, sono soprattutto un

problema culturale, si cercherà di mettere in campo meccanismi atti a superare e rimuovere quegli ostacoli che le donne ancora incontrano, in misura molto maggiore rispetto agli uomini. Ostacoli che diventano grandi quando una donna si affaccia al mondo del lavoro, ai luoghi decisionali, al mondo dell'informazione. Una grande ingiustizia, questa, che non lede soltanto principi di uguaglianza ed equità ma anche una sana crescita, sociale ed economica, del tessuto italiano e umbro.

Temi e proposte per l'Umbria di domani

Sostenibilità e Sviluppo

Molti sono gli ambiti tematici e le loro ricadute sulla vita delle donne e degli uomini in Umbria, sui quali occorre riflettere per ridisegnare il profilo futuro della nostra Regione: senza dubbio un tema a me molto a cuore e sul quale, come Centro per le pari opportunità, progettiamo di lavorare congiuntamente è quello dello "sviluppo sostenibile" nella definizione che conosciamo tutti oggi, ovvero uno sviluppo che coniuga le aspettative di benessere e di crescita economica con il rispetto dell'ambiente, la preservazione delle risorse naturali e la tutela dei diritti delle generazioni future.

Il concetto di Sviluppo Sostenibile, come "sviluppo che garantisca i bisogni del presente senza compromettere le possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (Rapporto Brundtland, 1987) deve necessariamente assumere la dimensione ecologica, economica, democratica e sociale come terreni d'azione inscindibili, promuovendo le pari opportunità in ogni pratica organizzativa, sociale ed economica.

Linguaggio, Comunicazione, Rispetto

L'utilizzo di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere può essere un altro strumento in grado di garantire, oltre all'equità, lo sviluppo sociale e la crescita economica, un prezioso contributo per sviluppare il rispetto dell'identità di donne e uomini e per l'abbattimento degli stereotipi di genere. In particolare la comunicazione pubblica può svolgere un ruolo fondamentale nella promozione di cambiamenti culturali, nel diffondere una cultura capace di valorizzare l'identità di genere e dell'immagine femminile, promuovere e valorizzare il ruolo sociale ed economico della donna, migliorare l'accessibilità ai servizi. Per

ottenere un reale cambiamento culturale è infatti necessario accelerare il lavoro avviato: in questo processo un ruolo importante - oltre alla famiglia, alla scuola e alle altre agenzie formative - lo hanno certamente le Istituzioni. Ma non dimentichiamo che molto possono fare anche le imprese nella loro comunicazione commerciale.

In tale area tematica si possono individuare svariate linee di operatività, quali ad esempio: percorsi di sensibilizzazione, a partire dai giornalisti della stampa e dell'informazione locale sul tema della rappresentazione della donna nei media nell'era digitale, con particolare attenzione a promuovere una comunicazione rispettosa della dignità e dell'immagine femminile in tutti gli ambiti: dalla pubblicità, alla cronaca, anche nei social, passando per la comunicazione istituzionale. Occorre altresì porre attenzione al fenomeno dilagante e inaccettabile della violenza online contro le donne, che non solo impatta fortemente sulla vita quotidiana delle donne e delle ragazze ma spesso ne ostacola la partecipazione alla vita pubblica.

Cultura e Istruzione

Il mondo della scuola e della formazione rappresenta un altro snodo centrale nel processo di crescita culturale e sociale anche della nostra regione in tema di equità di genere. Anche qui possiamo lavorare a proposte concrete e realizzabili, quali ad esempio: la progettazione e l'articolazione di iniziative rivolte agli studenti e alle studentesse, dedicate ai temi della parità tra i sessi, alla prevenzione della violenza di genere e di tutte le discriminazioni, che possano inserirsi nei percorsi di "cittadinanza attiva" previsti dalla recente legge n. 92/2019, a regime nelle scuole da questo anno scolastico, la quale introduce, nel primo e secondo ciclo di istruzione (dalla scuola primaria fino alle scuole superiori), l'insegnamento dell'educazione, intesa come responsabilità civica; la costruzione di una rete di servizi, in collaborazione con le associazioni del territorio, che promuovano e favoriscano l'istruzione delle donne, giovani e adulte e la promozione culturale e formativa lungo tutto il corso della vita; la promozione di percorsi formativi, rivolti alle/ai docenti di ogni ordine e grado scolastico, comprese le scuole dell'infanzia, sulla prevenzione della violenza contro le donne e della discriminazione di genere; la realizzazione di progetti di formazione sul superamento di stereotipi legati all'istruzione e/o alla formazione

professionale, con particolare attenzione alle discipline STEM; l'attivazione di collaborazioni con l'Università per proporre dei corsi sulle tematiche di genere da inserire nell'offerta didattica (come accade in altre Università Italiane in collaborazione con i CPO di riferimento); la diffusione, attraverso eventi strutturati sul territorio, della cultura prodotta dalle donne nei vari campi del sapere e in particolare in ambito scientifico e tecnologico.

Lavoro, Impresa, Conciliazione

In tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro occorre superare la logica, ancora molto diffusa, che affronta le problematiche in questione riconducendole ad una “questione femminile” circoscritta, proponendo il superamento dei problemi attraverso l'applicazione di una conciliazione dei tempi e degli spazi tutta interna alla vita delle donne: una visione che, di fatto, risulta quasi complementare e di supporto all'attuale organizzazione sociale poiché perpetua la pratica, da parte delle donne, del “tenere insieme” tutto quello che fanno (e hanno sempre fatto) nelle ventiquattro ore della giornata. Per poter realizzare un nuovo paradigma inclusivo in materia di lavoro e impresa occorre un ventaglio di politiche nazionali e regionali che si sostanziano in un moderno sistema di servizi alla persona.

Attenzione particolare va rivolta anche al mondo dell'imprenditoria che sta cambiando volto, riflettendo le trasformazioni sociali e culturali degli ultimi decenni. I vecchi confini di genere stanno progressivamente cadendo, facendo emergere la donna - e l'autoimprenditorialità femminile - come la nuova protagonista del tessuto economico, anche in Umbria. Infatti, sempre più donne decidono di mettersi in proprio e realizzare il proprio progetto di business. I vantaggi apportati dalle realtà femminili sono numerosi. Le donne che diventano imprenditrici generano un livello maggiore di consumi rispetto agli uomini, con ricadute positive anche sull'economia. Inoltre hanno particolarmente a cuore il benessere dei propri dipendenti, dando vita ad un clima di lavoro produttivo e confortevole. Ma cosa cercano le donne nella loro attività di imprenditrici? Secondo quanto riportato da Confcommercio, quasi la metà vuole valorizzare le proprie abilità e capacità, puntando soprattutto sulla realizzazione personale. Non va poi dimenticato l'aspetto economico, con un sensibile incremento del proprio reddito, che risulta

maggiore soprattutto nelle giovani generazioni di donne: un dato superiore rispetto alla controparte maschile. Ciò permette di acquisire più indipendenza, con conseguente soddisfazione sia in campo professionale che nella propria vita in generale.

Salute e medicina di genere

Promuovere e tutelare la salute della donna richiede l'attuazione di politiche e scelte operative volte a qualificare servizi, azioni e interventi, che garantiscano una sempre più diffusa ed efficace attività di prevenzione e di sviluppo del benessere psicofisico delle donne. Si rende, in questo senso, anzitutto necessario potenziare la presenza, nell'ambito della rete dei servizi socio-sanitari, di strutture e di presidi che assicurino la piena applicazione delle leggi di tutela della salute psicofisica delle donne.

Nello stesso ambito va posta attenzione al tema della medicina di genere: in alcune realtà del territorio italiano sono stati condotti infatti, specialmente in questi ultimi anni, studi e ricerche sull'insorgenza e sul decorso di numerose patologie che colpiscono con maggiore frequenza le donne, e sulle differenti risposte di donne e uomini alle terapie mediche messe in atto. È quindi necessario che gli operatori e le operatrici sanitari/e conoscano, siano formati/e e consapevoli delle differenze di genere, per poter eseguire corrette diagnosi, per incrementare l'efficacia delle prestazioni e dei trattamenti sanitari.

Prevenzione e contrasto della violenza di genere

Il fenomeno della violenza contro le donne continua a essere, in Umbria come purtroppo ovunque, grave, diffuso e ancora ben lontano dall'essere eradicato. Per questo dobbiamo continuare a garantire un impegno forte nel promuovere il superamento degli attuali stereotipi e dei relativi comportamenti che percorrono trasversalmente anche la nostra regione, limitando la libertà delle donne e minacciando la loro sicurezza e la loro stessa esistenza. Prevenire e contrastare la violenza di genere significa promuovere azioni che contribuiscano a modificare comportamenti diffusi e pregiudizi radicati, ad accentuare la sensibilità e la consapevolezza dell'opinione pubblica, a costruire una più responsabile e civile cultura dei rapporti tra donne e uomini. Resta quindi prioritario tenere alta la guardia anche in una regione lungimirante come l'Umbria,

che anche attraverso il servizio Telefono Donna del CPO è stata tra le prime (già dagli anni '80) a mettere in campo azioni di prevenzione e contrasto verso qualsiasi forma di violenza contro le donne in collegamento con la rete dei servizi socio-sanitari. Oggi il CPO alla luce delle funzioni e dei compiti che la Legge regionale 14/2016 assegna al Servizio Telefono Donna, continua nel suo impegno di prevenzione e di contrasto alla violenza di genere, in raccordo con gli altri Centri antiviolenza e servizi della Rete che prendono in carico le donne vittime di violenza che intraprendono un percorso di uscita dalla violenza.

Serve soprattutto insistere sulle campagne di prevenzione della violenza attraverso l'educazione dei ragazzi e delle ragazze alla parità di genere sin dall'infanzia e sostenere lo sviluppo di relazioni non violente, adottando quell'"approccio di intervento integrato e multidisciplinare" previsto dalla stessa legge regionale 14/2016. Particolare attenzione andrà riservata, inoltre, al fenomeno della violenza assistita e a quello, ancora poco indagato, della violenza su donne con disabilità.

Brevi considerazioni finali

Essere un soggetto divenuto protagonista della propria crescita, per una donna significa, prima di tutto, poter testimoniare la propria esistenza in una società che ne utilizza le competenze senza riconoscerle (economicamente, giuridicamente). Nel corso del ventesimo secolo, le donne sono state protagoniste di una rivoluzione che ha prodotto mutamenti significativi nella società, problematizzando il rapporto tra i sessi, la qualità e gli stili di vita, le dinamiche e i ruoli in ambito lavorativo. Ma, all'ormai radicato processo di "femminilizzazione" della società, non corrisponde una reale valorizzazione delle competenze e la praticabilità di modelli di sviluppo che siano coniugabili con la qualità del vivere.

Se nel passato le politiche per le pari opportunità hanno prioritariamente teso ad orientare la politica delle donne verso obiettivi di tutela e a conciliare la differenza di genere con l'uguaglianza formale, lo snodo rappresentato dalla Conferenza di Pechino del 1995, di cui quest'anno ricorre il 25° anniversario, aveva già fornito nuove coordinate all'impegno e al protagonismo femminile: l'empowerment (attribuzione di potere) e il mainstreaming (essere nella corrente principale).

L'introduzione dell'ottica di genere, anche in Umbria, in tutte le azioni di governo, nelle pratiche politiche, in quelle professionali e organizzative, ridefinisce per il Centro pari opportunità nuovi contesti di progettualità e operatività, da interconnettere e misurare all'interno delle nuove dinamiche che si vanno aprendo nella società e nello sviluppo economico della nostra regione.



Chiara Moroni¹

Comunità, identità e cultura

Come è noto una comunità è il frutto, costantemente rinnovato, di una tacita condivisione di un sistema di significati, di norme di comportamento, valori, storia comune. Un “habitat di significato” (Hannerz, 1998) entro cui le persone, come singoli ma anche riuniti in gruppi, perpetuano costrutti simbolici, immaginari condivisi e rappresentazioni della realtà.

Lo stesso concetto di comunità è stato oggetto di numerosi mutevoli approcci in modo particolare nel momento in cui è stato necessario valutare gli effetti di una inaspettata apertura ad altre realtà e ad altri significati che la modernità ha portato con sé. La comunità è quindi passata dall'essere una entità culturale specifica, chiusa e fortemente connotata territorialmente e temporalmente, quasi totalmente impermeabile a influssi esterni e ai cambiamenti prodotti dalla realtà sociale; all'essere quella che Anderson definisce “comunità immaginata” (Anderson, 2018) cioè il frutto di un progetto culturale sganciato, grazie ai mezzi di comunicazione di massa e alle esperienze esperite anche lontano da sé, dalla condivisione fisica di un territorio, ma sempre collegato e sovrapposto ad un altro concetto spesso polisemico quello di popolo e quindi di nazione. Fino ad arrivare oggi alla definizione in continuo divenire di “comunità virtuale” (Rheingold, 1994) nel quale si perde totalmente l'ancoraggio fisico e l'appartenenza storico-culturale per riconoscersi in un “noi” fatto esclusivamente di approvazione e condivisione di valori quando non di soli interessi culturali o materiali.

L'eterogeneità delle definizioni di comunità tende comunque verso una serie di elementi comuni che permettono di tracciarne, per quanto in

¹ Università della Tuscia-Viterbo, Professore Aggregato di Sociologia dei Processi culturali e comunicativi.

modo non definitivo e costantemente dato, un profilo condivisibile e riscontrabile nella ricerca empirica della sua realizzazione. Due sembrano essere i fattori comuni ad ogni definizione di comunità elaborata nel corso del tempo, più una variabile aggiuntasi con i processi di globalizzazione e ridefinizione dei limiti fisici e temporali della realtà esperibile e conoscibile.

Il primo fattore comune è certamente la condivisione all'interno di una comunità di una identità collettiva definita, come direbbe Jenkins, secondo un processo di "identificazione di gruppo" (Jenkins, 1986). Tale identificazione di un "noi" è un movimento interno che si traduce in una costruzione identitaria non sempre aderente ad un altro genere di attribuzione identitaria quella di un'imposizione esterna definita come categorizzazione. La distinzione tra categorizzazione e identificazione stabilisce, almeno parzialmente, una connessione tra un punto di vista esterno e uno interno alla comunità a proposito della propria natura identitaria e dell'insieme valoriale e culturale di riferimento.

Il secondo fattore fa riferimento alla cultura genericamente intesa come l'insieme dei significati creati dell'uomo, che a loro volta costituiscono gli uomini come membri di una comunità. Quello che interessa in questa sede rispetto alla cultura, alla sua natura e alla funzione che svolge in e per una comunità, sono le sorgenti della diversità più che quelle dell'omogeneità, quello cioè che Hannerz definisce "processo conflittuale e al tempo stesso creativo" di elementi culturali come prodotto di una progressione costante, articolata, tanto individuale quanto collettiva, di incontro, scontro e rielaborazione di significati altri.

È legato a questo secondo fattore la variabile definita dai processi di globalizzazione e ridefinizione degli spazi esperibili. Scrive Hannerz: "quando la gente circola con i propri significati, e quando i significati trovano il modo di circolare anche senza la gente, i territori non possono essere veramente i contenitori delle culture" (Hannerz, 2001, p. 10).

La questione del legame tra territorio e cultura e tra identità e comunità è stata sempre intesa come qualcosa che si dà in "pacchetti" diversi, con una loro propria integrità, relativi a collettività umane differenti, appartenenti in genere a territori specifici. L'organizzazione della differenza culturale diventa un mosaico globale di unità circoscritte. In realtà i cambiamenti sociali, relazionali e mediali rendono questa interpretazione del tutto inadatta a cogliere la complessità culturale e le

opportunità di sviluppo per una comunità che può crescere in senso culturale e ritrovare spunti per un progresso di civiltà e condivisione. Per questo l'immagine di "ecumene globale" aiuta a descrivere la cultura più che un insieme di unità separate, un mondo aperto e interconnesso.

Se prima della distribuzione diffusa di mezzi di comunicazione e dell'interconnessione fisica del mondo, la regola era che si vivesse "ignorando gran parte dell'inventario culturale del mondo, oggi nell'ecumene globale ciascuno può accedere ad esso stimolando i nostri sensi le nostre menti" (Hannerz, 2001, p. 32). Il cambiamento, come motore utile allo sviluppo e non come valore in sé, è dato dall'intercettazione delle traiettorie culturali e di senso degli altri.

Nella contemporaneità è luogo stesso a cambiare, come scrive Giddens: "nelle condizioni di modernità il luogo diventa sempre più fantasmagorico: ciò significa che i luoghi sono pervasi e modellati in misura crescente da influenze sociali relativamente distanti da essi [...] la forma visibile della località nasconde le relazioni distanziate che ne determinano la natura" (Giddens, 1994, pp. 29-30).

I significati condivisi sono ordinati secondo una organizzazione sociale specifica, che però è e deve essere dinamica, aperta e guardare alla ricchezza culturale di altri ambienti come una garanzia di crescita, sviluppo culturale, civile, economico. In questo senso il concetto di "habitat di significato" è utile per descrivere il "movimento" di tali ambienti. Gli Habitat possono espandersi e contrarsi, possono combaciare del tutto, parzialmente o per niente, quindi possono essere identificati o in singoli individui o in collettività. "Nella maggior parte dei casi il processo culturale viene modellato dall'intersecarsi di habitat di significato anche piuttosto diversi tra loro (Hannerz, 2001, p. 28). Nell'ecumene globale molte persone possono condividere parecchi habitat di significato. Il nostro habitat di significato non dipende soltanto dalla misura in cui vi siamo fisicamente esposti, ma anche dalle nostre capacità di confrontarci con esso: i linguaggi che capiamo, scriviamo o parliamo, i nostri livelli di alfabetizzazione rispetto ad altre forme simboliche (Hannerz, 2001, p. 29).

Umbria: chiusura difensiva vs apertura estensiva

Uno dei temi centrali relativi all'analisi dei movimenti di significati e alla percezione di altri universi di senso, è quello legato alla relazione periferia-centro, relazione complessa, non di rado conflittuale che tendenzialmente rafforza per-contro le identità periferiche e porta ad una sorta di chiusura difensiva delle identità culturali locali a fronte di inevitabili e non necessariamente dannose influenze provenienti da un altrove, altrove che è percepito distante e alieno perché non facilmente e direttamente esperibile.

In realtà guardando al processo culturale mondiale si può vedere come una organizzazione della diversità e della cultura intesa con una relazione lineare e asimmetrica periferia-centro non sia in grado di descrivere la complessità tanto degli scambi quanto delle opportunità. Tra la periferia e il centro esistono diversi habitat di significato mediani che possono essere definiti "centri regionali intermedi" nei quali è possibile comporre e coltivare il flusso culturale tra i due estremi.

Questa lettura, così come la presa di coscienza della ricchezza insita nell'incontro di habitat di significato e di movimento di persone e memorie, idee e culture, è perfettamente applicabile alle realtà dell'Umbria, sia come entità territoriale istituzionale, sia come identità culturale intermedia.

Per quanto i confini regionali dell'Umbria siano il frutto di un artefatto politico, nella percezione diffusa esterna a questi confini, la natura identitaria e culturale dell'Umbria è un dato di fatto, solo in parte frutto di un processo di categorizzazione esterno attribuito da altri - persone e istituzioni - ai cittadini di questa realtà territoriale. Ciò è tanto vero quanto lo è l'eterogeneità dell'identità culturale percepita invece al suo interno da quei nuclei di "noi" omogenei per micro-appartenenza territoriale e condivisione delle tradizioni culturali più specifiche.

Nonostante queste diversità così fortemente percepite al suo interno, l'Umbria appare una realtà identitaria piuttosto definita seppur in molta parte ancora ancorata ad una chiusura culturale che ha origini antiche legate alla storia e alla fisicità dei suoi territori così come alla mancanza di policy strutturate di apertura e condivisione con il mondo.

In realtà sulla base della forza dei legami comunitari interni, l'obiettivo tanto culturale quanto politico dovrebbe essere quello di proiettarsi sull'esterno, aprirsi al mondo non in modo passivo e rinunciatario della

propria identità, ma sempre valorizzando attivamente le proprie tante specificità: la tradizione, la cultura, il passato. Un insieme eterogeneo che potrà essere la risposta alle sfide future proiettandosi nel mondo.

La questione dell'apertura al mondo di una regione come l'Umbria presenta due ordini di effetti positivi: da un lato, la crescita culturale, lo sviluppo identitario, il confronto inteso come incontro di significati e scoperta utile della diversità; dall'altro, lo sviluppo economico e le opportunità di crescita insite nella presenza culturale e turistica di persone proveniente da habitat e tradizioni culturali diverse.

Guardare alla condivisione di habitat di significato come ad una opportunità, pensando a policy culturali specifiche di apertura e scambio, vuol dire in definitiva guardare al futuro, alle opportunità che questo può garantire. "Ogni comunità, anche la più piccola, è oggi al tempo stesso il centro della vita locale e la porta d'accesso al mondo" (Giombetti, Sterpa, 2012, p. 17).

Le caratteristiche culturali, geo-fisiche e per molto tempo politiche dell'Umbria hanno inteso al contrario l'esclusività dell'identità del territorio e il suo relativo isolamento infrastrutturale una ineluttabile caratteristica naturale e non modificabile, orientando di conseguenza le scelte di sviluppo ad una sorta di autodeterminazione autarchica e di crescita limitata ai propri confini che hanno ridotto la portata e nel tempo l'efficacia delle scelte di policy sulla e per la cultura, così come i progetti relativi allo sviluppo del turismo culturale e quindi sulle conseguenti ricadute economiche.

Il patrimonio artistico-culturale dell'Umbria, conosciuto nel mondo come parte della cultura italiana e non sempre ricondotto alle sue origini umbre, è forse la migliore e più sostanziosa ricchezza di questo territorio. Aprirsi al mondo attraverso questo patrimonio, strutturando scambi proficui con patrimoni di altre culture, prevedere progetti permanenti di sostegno a questi scambi che portano con sé flussi di persone, incontri di culture, scambi di memoria e identità, vuol dire fornire risorse sempre più necessarie ad un territorio che paga, ormai anche in termini economici e occupazionali, sia il suo storico isolamento, sia il ritardo con il quale si è cercato di rispondere ai vuoti, in termini di reddito e di occupazione, lasciati dall'industria a partire dagli anni '90.

Conclusioni

Si è voluto in questa sede proporre alcune riflessioni che, inquadrando la realtà umbra in un contesto d'analisi più ampio che attinge a categorie come comunità, identità e cultura, vogliono porre l'attenzione su un tema, quello culturale, che in Umbria sembra sempre mancare di slancio complessivo e coordinato, fermo restando alcune importanti prove di capacità organizzativa e progettuale, che però spesso attingono all'iniziativa privata. L'intento è quello di attirare parte del dibattito sul futuro dell'Umbria sulla necessità che i *policy makers* puntino l'attenzione sulle opportunità di crescita civile e economica che il sostegno e lo sviluppo sistematico e permanente di relazioni culturali interregionali e sovranazionali possono fornire.

Il primo obiettivo dovrebbe essere quello di comprendere la forza propulsiva che può fornire un patrimonio culturale messo a sistema, quindi coordinato e implementato dall'intenzione delle istituzioni regionali, a partire da una integrazione in questo senso della già esistente legge regionale n. 24 del 22/12/2003 e successive modifiche, che regola il sistema museale regionale e la salvaguardia del relativo patrimonio, ma in termini meramente legati alle competenze e al riconoscimento di soggetti atti all'uopo.

In modo più generale le istituzioni regionali dovrebbero intendere e veicolare il principio dell'incontro e dello scambio identitario attraverso i patrimoni culturali specifici come un'opportunità di crescita e di sviluppo che si possono, se ben governati, riversare sulle possibilità ideative e realizzative di innovazione tecnologica e imprenditoriale sul territorio regionale.

Guardare fuori da sé, oltre i confini regionali, aprendosi a incontri identitari non è solo un modo per comprendere il mondo e lasciarsi comprendere, è anche un incredibilmente efficace volano di sviluppo individuale e sociale, un rafforzamento dell'identità comunitaria a partire dall'incontro con altre comunità. Il tramite di questa apertura proficua può essere, per una regione come l'Umbria, il suo patrimonio culturale, parte integrante di quel *cultural heritage* che va inteso come processo di conservazione e di trasformazione, di memoria e di evoluzione.

Riferimenti bibliografici

Anderson B.

2018 *Comunità immaginate. Origine e diffusione dei nazionalismi*, Roma-Bari, Laterza.

Calabrese C., Ragone G. (a cura di)

2016 *Transluoghi. Storytelling, beni culturali e turismo esperienziale*, Napoli, Liguori Editore 2016.

Kopytoff I.

1987 “The Internal African Frontier: The Making of African Political Culture” in Kopytoff I. (a cura di) *The African Frontier*, Bloomington, Indiana University Press.

Giddens A.

1994 *Le conseguenze della modernità*, il Mulino, Bologna.

Hannerz U.

1998 *La complessità culturale. L'organizzazione sociale del significato*, Bologna, il Mulino.

Hannerz U.

2001 *La diversità culturale*, Bologna, il Mulino.

Rheingold H.

1994 *Comunità virtuali. Parlare, incontrarsi, vivere nel cyberspazio*, Milano, Spearling & Kupfer Editori.

Jenkins R.

1986 “Social Anthropological Models of Inter-Ethnic Relations” in J. Rex, D. Mason (eds.) *Theories of Race and Ethnic Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.

Giombetti A.

2012 Sterpa, A. *Dalla porta si vede l'orizzonte - Giuseppe Morelli e Costacciaro*, Roma, Reality Book.



Bruno Petronilli¹

L'Umbria, questa sconosciuta. Avrei potuto intitolare così il mio contributo, perché ritengo che il punto centrale da analizzare, parlando di Umbria, è tutto in una sorta d'isolamento, fisico, naturale e culturale, che la nostra regione ha subito da sempre. Ovviamente il mio approccio è strettamente legato all'Umbria da un punto di vista turistico e artistico, un'analisi che comprende molte declinazioni di grande interesse, che vanno dall'aspetto naturalistico a quello enogastronomico, settori del turismo di grande successo in altre regioni simili all'Umbria.

Un esempio del tutto personale, altresì da non sottovalutare, sono le decine di volte in cui mi sono trovato all'estero per lavoro e alla domanda da dove provenissi, rispondevo ovviamente nella maniera più logica possibile: Perugia o Umbria. Nella stragrande maggioranza dei casi il mio interlocutore non aveva la minima idea di cosa parlassi. In questi casi specificavo che Perugia si trova tra Firenze e Roma (qualche scarsa reazione di consenso) oppure calavo la carta Assisi e San Francesco: qui, più o meno tutti, conoscevano il nome. Ma la consapevolezza che Assisi era l'unico concetto conosciuto all'estero dell'Umbria mi ha sempre lasciato una sensazione di desolazione profonda. Anche durante le mie esperienze lavorative in Italia non sempre ho riscontrato un quadro migliore in merito alla conoscenza della nostra regione: Perugia? Quella di Umbria Jazz e Eurochocolate, mi rispondevano i mie interlocutori (o peggio facendo riferimento a fatti di cronaca nera). Ma è possibile che una città straordinaria come Perugia sia famosa solo per due manifestazioni, seppur di grande successo?

Manca la conoscenza quindi, ma manca anche un coordinamento centrale da un punto di vista strategico e di comunicazione: l'Umbria è il risultato di tante realtà che poi non riescono a mettersi in rete. Tante strade che seguono un percorso isolato, che, di conseguenza, porta a risultati minimi, mentre è necessario unire quei percorsi in un messaggio

¹ Critico enogastronomico e Direttore della rivista "James Magazine".

forte e univoco. Bisogna proporre la bellezza e la straordinaria eterogeneità della nostra regione, che è una terra traboccante di eccellenze semiconosciute: altro esempio sono tutti coloro con cui ho conversato nell'estate 2020, arrivati in Umbria quasi per caso perché costretti dal periodo pandemico a scegliere una meta turistica in Italia, utilizzando semplici canali telematici di prenotazione. Sono arrivati del tutto impreparati, non conoscevano nulla del nostro territorio, nessuna nozione culturale in merito alle infinite possibilità di trascorrere il loro tempo in Umbria. Eppure sono rimasti abbagliati, quasi stupiti: ognuno di loro mi ha esternato un entusiasmo sincero, raccontando che non avevano idea di quanto piacevole potesse essere l'Umbria, una vera scoperta, promettendo di ritornare. Ecco, se il risultato finale è stato un successo, è la premessa con cui è stato ottenuto che appare sconfortante: il caso e i buoni prezzi delle strutture ricettive umbre rispetto alle regioni limitrofe.

Non penso che il compito di comunicare l'Umbria sia semplice. È una regione complessa, estesa, costituita da infiniti paesaggi, in cui basta spostarsi di pochi chilometri e il panorama cambia completamente. In una settimana un turista può spaziare dai Monti Sibillini alla Valle umbra, dalla Valnerina al Lago Trasimeno, senza che il racconto si ripeta, senza una reiterazione dello stesso concetto turistico. E in ogni angolo c'è autenticità. L'Umbria è unica proprio per questo, non può temere confronti con storici antagonisti come la Toscana: il tutto nasce proprio da quell'isolamento che oggi dobbiamo contrastare. Ma essere stata "isolata" per anni ha consentito di preservare la sua anima, il suo spirito profondo di una terra vera, sincera, e questo è uno degli aspetti che maggiormente vengono apprezzati dal turista. Non siamo stati influenzati, non abbiamo modificato il nostro paesaggio per adeguarlo ad una clientela turistica specifica, come è stato fatto in Toscana con l'incredibile flusso di turisti anglofoni. Al contempo questo processo ha impedito a tutti noi di essere formati, preparati e consapevoli, un aspetto decisivo in merito all'accoglienza e alla comunicazione. Le nostre strutture ricettive, per esempio, si caratterizzano nella maggioranza dei casi offrendo un'accoglienza "rurale", quasi da casa, con una generale assenza di lusso o di servizi di alto livello. Dobbiamo rimanere così? Sì è la risposta, non c'è dubbio. Ma lo dobbiamo fare formando gli operatori a un livello superiore. In passato con i Gal ci sono state iniziative in

questo senso, ma mai è stata fatta una politica comune, lasciando l'iniziativa ai singoli territori senza metterli in rete grazie a una strategia di comunicazione efficiente. Questa riflessione è personale sì, ma suffragata anche dall'opinione di operatori del settore che ho intervistato con lo scopo di arricchire di contenuti e di riflessioni il presente lavoro: guide turistiche, figure professionali fondamentali che vivono direttamente a contatto con il turista la dinamica dell'incoming in Umbria, osservatori privilegiati a cui dobbiamo fare certamente riferimento. L'aspetto più critico che mi è stato rappresentato è quello di un turismo mordi e fuggi, causato dall'assenza di un sistema organico che sappia proporre pacchetti turistici più complessi e strutturali a una permanenza sul territorio a medio e lungo termine. Questa strategia prevede una conoscenza approfondita delle tante opportunità del turismo in Umbria, un coordinamento centrale che le sappia comporre e organizzare, una campagna di comunicazione adeguata e operatori preparati pronti ad accogliere i turisti. Non lasciare, quindi, al caso e alle iniziative dei singoli questi progetti appare un aspetto fondamentale. Anche perché quando la "proposta Umbria" è sul tavolo di un potenziale turista, verrà messa a confronto con altre opportunità provenienti da territori fortissimi da un punto di vista della comunicazione e del marketing. Il messaggio che deve passare dev'essere quello che ciò che si trova in Umbria non si può trovare altrove. E se riuscissimo a creare un indotto turistico di lungo termine, con soggiorni prolungati, tutto il turismo regionale ne gioverebbe. Se ogni anno almeno sette milioni di persone visitano Assisi, magari partendo da Santa Chiara, è avvilente rilevare che oltre a queste due mete la stragrande maggioranza di quei visitatori non si reca in altri luoghi del turismo umbro. Così non apportano né ricchezza, né progresso. Bisogna uscire dal vincolo del turismo "religioso" per passare ad un ambito più elevato, grazie al quale intercettare una domanda sommersa che in questo momento sfugge via velocemente. Il bisogno di spiritualità è parente stretto dell'esigenza di tranquillità, relax, bellezza, arte, natura, tutti punti di forza dell'Umbria. Spesso Assisi stessa è meta "istantanea" e clamorosamente rapida di migliaia di turisti che non hanno neppure il tempo di soffermarsi ad ammirare profondamente la città. E, di conseguenza, delle sue strutture commerciali e ristorative. Il racconto dell'Umbria deve essere "lento", la calma è una strategia determinante, altrimenti è impossibile vivere l'Umbria per quello che merita. Assisi, che

molti considerano un punto di forza, in realtà è un punto di debolezza assoluto del turismo umbro. Per sovvertire il quadro, deve diventare il luogo di partenza alla scoperta di un territorio incontaminato, non la meta di passaggio del turismo di massa che da Roma “sfiora” l’Umbria. A quei sette milioni di turisti dobbiamo raccontare l’Umbria con tutti gli strumenti possibili, tradizionali e avanzati, rapire idealmente il loro interesse, che certamente si esprimerà in futuro con la decisione di trascorrere periodi di vacanza nel nostro territorio.

L’Umbria non è inferiore alla Toscana e alle altre regioni confinanti: i nostri borghi sono una ricchezza che nessun territorio può vantare. I paesaggi toscani sono modellati dall’uomo in base alle aspettative del turista, in Umbria l’assenza di questo processo è un patrimonio di autenticità che deve essere esaltato agli occhi di chiunque.

E per uscire dal pericolo reale di limitare il fascino turistico dell’Umbria alla litania di terra di “piccoli borghi e spiritualità”, allarghiamo la visione il più possibile: l’arte, ovviamente, la pittura moderna nasce qui. La storia umbra, con Perugia in testa, dall’epoca etrusca a quella medioevale, ha pochi rivali. La ricchezza della Perugia duecentesca fino alla città cosmopolita dei nostri giorni è un racconto che in pochi altri luoghi in Italia può essere narrato. Da qui l’elenco delle mete umbre del turismo potrebbe proseguire riempiendo l’intero volume di cui questo contributo fa parte. Arte romana e longobarda accanto all’arte moderna e contemporanea, artigianato e natura, enclave gastronomiche di eccellenza, wellness, terroir vinicoli, archeologia industriale. Cosa manca in questo dinamico, affascinante, originalissimo panorama turistico? Due cose, fondamentali. La prima, l’abbiamo già accennato, una strategia comune che racchiuda le tante particolarità in un’immagine vincente: bisogna creare il “prodotto Umbria”, affidare il suo messaggio a professionisti della comunicazione, investire in sviluppo territoriale e in formazione, agevolare il commercio e l’offerta gastronomica, creare opportunità attualmente sconosciute come, per esempio, la creazione di piste ciclabili in un territorio che si presta alla perfezione per questa tipologia di turismo. Tutto ciò è un compito estremamente stimolante e appare di agevole realizzazione date le premesse. Il secondo è più spinoso. Se da una parte abbiamo ben chiarito che chi arriva in Umbria deve regalarsi il dono del tempo che scorre lentamente, apprezzando ogni singolo patrimonio che la regione può offrire, dall’altra è palese a

chiunque che il mondo, al di fuori dell'Umbria, viaggia non a velocità doppia, ma quadrupla. Il sistema dei trasporti in Umbria è un panorama talmente desolante che rappresenta un handicap insostenibile sotto ogni punto di vista. Arrivare in Umbria è un'impresa e non finirò mai di denunciarlo con tutta la chiarezza e la forza necessaria. Non sono in grado di analizzarne i motivi (politici, economici, di programmazione), ma non è questo il mio compito. Il sistema che attualmente consente a chiunque di raggiungere l'Umbria è semplicemente irragionevole. Poche strade e mal tenute, ma sono purtroppo il biglietto da visita di chi arriva in Umbria in auto. I collegamenti con le Marche, ottimi per gli umbri, benché non ancora conclusi, per raggiungere comodamente il mare d'estate (non il contrario). Treni: il secondo gradino verso l'inferno. È impensabile raggiungere l'Umbria in treno (cambi, assenza dell'alta velocità, treni regionali da terzo mondo). Ma è veramente possibile considerare di aver risolto il problema del trasporto ferroviario in Umbria con un Frecciarossa che parte all'alba e rientra di notte? È possibile dotare l'Umbria di collegamenti degni di questo nome? Quattro, cinque, sei Frecciarossa o altre tipologie di treni veloci che durate la giornata scandiscono un ritmo di orari che consentano a chiunque di arrivare veramente in Umbria e programmare degnamente il suo soggiorno. Collegare Perugia a Roma e Firenze, in poco più di un'ora, non in tre. Ultimo capitolo, il trasporto aereo, che è più una cronaca dell'assurdo che altro. Appare chiaro che non siamo in grado di avere un aeroporto che risponda anche alle minime esigenze che una struttura del genere dovrebbe garantire e offrire. Non mi soffermerei troppo su questo aspetto, decisamente ai limiti del comprensibile, ma se desideriamo entrare veramente nel XXI secolo dobbiamo adeguarci e si deve adeguare soprattutto la politica regionale preposta a farlo. Non ci sono le risorse? O si trovano, o si rimarrà così, con le mani in mano, a parlarci l'un l'altro di quante occasioni abbiamo perso. Possiamo raccontare al mondo le nostre bellezze, convincere chiunque di quanto fascino troveranno in questa terra meravigliosa. Ma la sfida non è questa, la vera sfida è dotare l'Umbria degli strumenti per farlo.



Laura Radi¹

Un profondo mutamento delle nostre condizioni di vita e di lavoro caratterizzerà il mondo in cui vivremo, quando usciremo dalla crisi determinata dalla convergenza tra pandemia da Covid 19 e recessione economica. Abbiamo preso atto delle nostre fragilità e ne faremo una leva fondamentale per la costruzione di uno sviluppo più equilibrato e sostenibile, dal punto di vista sia ambientale che sociale. Questo comporterà un cambiamento degli stessi stili di vita e un nuovo rapporto tra le persone, l'ambiente, le culture produttive e sociali sull'uso delle risorse.

È quindi inevitabile e di fondamentale importanza chiedersi come sarà l'Umbria che uscirà da questo momento così difficile, come dovrà essere l'Umbria di domani.

Abbiamo l'obbligo di progettare il nostro territorio perché tante cose sono cambiate e cambieranno, "perché non saremo e non potremo più essere quelli di prima".

Se fino ad oggi sembrava vincente la teoria di Parag Khanna che vede vincente il modello delle metropoli, anzi, più esattamente, delle megalopoli, ora la recessione e tutto ciò che segue ad un interminabile lockdown ha messo in crisi l'idea delle grandi città come unici luoghi preferenziali per la crescita e lo sviluppo.

Oggi più vivi in grandi agglomerati più sei fragile. Si ha paura dei luoghi affollati, si ha paura della confusione, dei mezzi pubblici; si è alla costante ricerca di spazi all'aperto, di luoghi "sani", tranquilli, veri. È così che la pandemia ha stimolato la nascita di necessità diverse, mettendo in moto l'idea di "un'utile disaggregazione e una possibile diversa geografia economica e sociale".

Natura, spazio, sicurezza, sono le parole chiave del futuro che si intravede e sono esattamente ciò che caratterizza i piccoli centri, da sempre ossatura identitaria della nostra regione.

¹ Segretario Generale di Nemetria.

Prendere atto del fatto che si stanno letteralmente modificando gli equilibri tra centro e periferia è il punto di partenza che offre l'opportunità di valorizzare e sviluppare quei paesi di provincia, quei borghi e piccole città di cui la nostra regione è più che mai espressione.

Se già da tempo la visione "fordista" del lavoro era messa in discussione da meccanismi lavorativi in continuo mutamento, la pandemia si è dimostrata un reale acceleratore del processo spingendo in maniera esponenziale la diffusione del lavoro a distanza.

È così che imprese e persone sono state costrette a ripensare "criticamente la struttura dei tempi dei processi produttivi e dei servizi". Ecco quindi che ne segue un cambiamento di visione verso quelle province che non hanno nulla di provinciale e che devono lavorare non solo per valorizzare le loro bellezze ma per divenire protagoniste di una nuova epoca.

Il sistema dei borghi, delle province, come afferma l'architetto Stefano Boeri, può creare le condizioni giuste per un nuovo stile di vita, per costruire un nuovo e più efficiente futuro.

L'Umbria ha ora una grande opportunità, quella di lavorare per divenire un esempio nazionale, la regione guida, un modello di un nuovo paradigma abitativo e produttivo.

Questo naturalmente sarà possibile solo se ci saranno le condizioni di base indispensabili per creare o ricreare lo stile di vita delle piccole comunità e rispondere così alla nuova esigenza di decentralizzazione e ipotetica "globalizzazione regionale".

Di certo condizione primaria è quella di creare un ottimo sistema di connessione digitale efficiente e funzionale.

Webinar, riunioni online, un quotidiano di connessioni che non consente più che ci sia un divario digitale tra i territori.

Eppure in Italia sono ben evidenti i segnali di una divaricazione tra aree del paese. Fasce della popolazione che stanno entrando a pieno titolo nell'era digitale ed altre che invece o vi si avvicinano troppo lentamente o addirittura si avviano ad una esclusione che potrebbe rivelarsi presto irrimediabile. Questa non è più una questione che riguarda solo gli addetti ai lavori o i patiti di tecnologie.

Eppure è evidente a tutti che le persone e le regioni più capaci di utilizzare le tecnologie digitali godono di un indiscusso vantaggio competitivo. Ciò è vero per l'istruzione, per la sanità, per i servizi

pubblici, per l'imprenditore e addirittura per l'artigiano. Ormai nessuno è più escluso dalla forte esigenza di un valido sistema di connessione digitale. Il cittadino non digitale o che abita in un'area digitalmente "secondaria" è destinato ad essere un cittadino di serie B, raggiunto da meno servizi, da meno informazioni, da meno opportunità, sia lavorative che culturali.

In sintesi è necessario creare una valida rete di connessioni capace di raggiungere le periferie, i borghi, le piccole città del nostro territorio che oggi vengono viste sempre più come soluzioni di vita e di sviluppo di una nuova società.

La seconda questione da affrontare per l'Umbria del futuro è sicuramente quella che riguarda il sistema di collegamenti.

Non sto qui a descrivere quelli che sono note problematiche del nostro territorio sul tema specifico dei collegamenti. Tutti ne siamo consapevoli, tutti li viviamo quotidianamente da anni.

Non è questa la sede per parlare di ciò che funziona o meno, ma è chiaro che per parlare "dell'Umbria che verrà", per ipotizzare una regione modello di sviluppo, che faccia del suo territorio, della sua tradizione, dei suoi luoghi "sani" una ricchezza unica, ricercata, accentratrice di nuove opportunità e risorse, è necessario sviluppare un più efficiente sistema di collegamenti fisici.

Non possono più esserci luoghi abitati difficili da raggiungere né orari interminabili per recarsi nelle metropoli.

Ci tengo a sottolineare che sto parlando di un nuovo equilibrio tra grandi centri e periferie, non della fine delle città. La periferia, il lavoro, la sanità, continuerà, giustamente, ad avere bisogno della metropoli. Deve essere possibile lavorare nelle grandi aziende nazionali da un borgo umbro con la possibilità di raggiungere, quando necessario, la propria sede di lavoro senza viaggi estenuanti.

Collegamenti rapidi, efficienti, frequenti.

Altro punto fondamentale è la necessità di una struttura di servizi diffusi valida.

Nella gestione dei servizi, (sanità, scuola, rifiuti, ecc.) il "provinciale deve uscire dal provinciale", un gioco di parole che con chiarezza esprime l'esigenza di servizi pensati e governati su ambiti molto più ampi.

Ma, nella nostra meravigliosa regione, accanto a condizioni necessarie da creare o migliorare ci sono anche realtà, tradizioni, valori che devono divenire catalizzatori nel nuovo sistema di sviluppo.

Non dimentichiamo che l'Umbria vanta un Ateneo con una storia di oltre 700 anni.

L'università di Perugia è esattamente come l'ha definita il suo rettore Maurizio Oliviero: "un'arma in più dell'Umbria" e questo per la sua alta qualificazione e capacità di progettare il futuro possibile e contribuire concretamente ad una reale innovazione e uno sviluppo concreto dell'economia del territorio.

Dunque, i piccoli centri umbri, i borghi, le nostre province possono essere luoghi di lavoro a distanza, luoghi di studio, luoghi di turismo, luoghi assistiti che rispondono a tutte le nuove esigenze.

Di certo non sta a me sviluppare nel dettaglio le soluzioni pragmatiche che possano rispondere al meglio a queste necessità e creare le basi di un eccellente sviluppo della nostra regione. Sta alle persone competenti, ai professionisti, a chi realmente ha i mezzi per creare l'Umbria di domani, impegnarsi in maniera seria al fine di sviluppare progetti reali, realizzabili, efficienti per lo sviluppo del nostro territorio.

Le indicazioni del Recovery Fund (ambiente, innovazione, equilibri sociali, formazione, energia, ricerca) sono adatte proprio ad un impegno del genere .

Un'opportunità da non perdere per cambiare radicalmente il nostro sviluppo economico e sociale seguendo le due indicazioni principali, ovvero quella della green economy e della digital economy.

Investimenti di lungo periodo su formazione, scuola, ricerca, innovazione, sanità per offrire un futuro migliore alla "next generation", ai nostri figli e ai nostri nipoti.

Quello che ci aspetta è un impegno che dovrà essere reale e concreto perché oggi, nel dramma di una crisi inaspettata e devastante, abbiamo l'opportunità di crescere, di attrarre risorse fondamentali per lo sviluppo della nostra regione.

Uscire dalla crisi non significa tornare quelli di prima ma fare un grande passo in avanti.

Quello che stiamo vivendo ha creato un'obbligata confusione di idee e prospettive nella quale si sono affermati grandi stati d'animo: il primo in assoluto, quello di una paura indistinta e diffusa. Forse questa paura però

è anche testimonianza della presa d'atto della nostra fragilità, dei nostri limiti, ed è proprio da questa presa di coscienza che è possibile una rinascita.

Non è facile pensare a un futuro senza prima prendere consapevolezza di come abbiamo affrontato la crisi, di quali sono stati i nostri punti di forza e le nostre debolezze. Cosa è giusto migliorare e cosa è bene eliminare o cambiare.

Solo attraverso un onesto esame di coscienza si può essere soggetti primari di uno sviluppo concreto e non ritrovarsi a “fuggire” impreparati verso un futuro sconosciuto.

È inevitabile notare però come accanto a questa profonda crisi della società e dell'uomo, c'è anche un inatteso risveglio di una determinazione di pensare al futuro, al superamento vitale della crisi, all'immaginazione di un domani diverso da quello pensato negli ultimi decenni (questa rivista ne è un esempio).

Da qui l'esigenza di capire quale direzione percorrere per una rinascita reale, per provare ad indirizzare il futuro invece che subirlo.

Nel bellissimo testo di Antonio Calabrò “Oltre la fragilità” viene ricordata una significativa immagine dell'Eneide: Enea, sconfitto a Troia, si carica sulle spalle l'anziano padre Anchise e prende per mano il figlio Ascanio per fuggire verso la salvezza, verso il futuro. “La responsabilità dell'essere padre e la premura amorosa e grata dell'essere figlio”. Un'immagine a cui fa riferimento anche Papa Francesco nel dire che questo è ciò che dobbiamo fare oggi: “prendere le radici delle nostre tradizioni e salire sui monti per ricostruire il nostro futuro”.

Questo è esattamente quello che deve fare anche la nostra affascinante regione, così ricca di tradizioni, di storia, di luoghi “sani”. Abbiamo radici importanti, è giusto costruire le ali necessarie ad un territorio per uscire da una crisi profonda e competere in un sistema sempre più complesso.

È il momento per uno sviluppo territoriale reale, per divenire esempio di uno stile di vita e di sviluppo diverso ma non per questo meno efficiente. Dobbiamo impegnarci a ridefinire il nostro futuro e questo sarà possibile solo se accanto a bellissimi progetti, documenti e piani di sviluppo ci sarà un impegno serio e concreto di tutti i soggetti che operano sul territorio. L'Umbria deve diventare un posto di qualità dentro il tessuto di un mondo in cambiamento.



Ruggero Ranieri¹

L'ultimo periodo contrassegnato da eventi davvero epocali ci costringe a rinnovare le nostre categorie interpretative. Oltre al cambiamento politico, la crisi del coronavirus propone scenari nuovi, che non sono indifferenti per chi vuole pensare al futuro dell'Umbria.

Vorrei fermarmi nelle pagine che seguono su alcuni aspetti legati soprattutto alle prospettive turistiche e culturali e a possibili azioni dei decisori pubblici e privati che possano contribuire a una ripresa. Una premessa: il dibattito pubblico in Umbria ha sofferto della mancanza di una reale dialettica fra opinioni e posizioni diverse. In una regione dove lo spazio del dibattito pubblico è già molto ristretto, dove le due Università, con qualche eccezione, sono abbastanza auto-referenziali, sembrano mancare le energie per un vero dibattito pubblico plurale. Mentre ce ne sarebbe molto bisogno. E per due ragioni interconnesse: la prima, ovviamente, è la necessità di indicare un sentiero di sviluppo per una regione che sta perdendo rapidamente posizioni, la seconda è che, venuto meno il lungo predominio di una parte politica, si tratta di valutare coraggiosamente quello che c'è da scartare e quello che c'è da mantenere di una lunga stagione di regionalismo umbro dominato dalle idee della sinistra. Senza quest'analisi informata e critica ci si trova di fronte a due alternative: o il passato è tutto da scartare, cosa peraltro molto difficile nella pratica, oppure non ci si pone neppure il problema: si continua a gestire, da parte dei nuovi gruppi dirigenti, il complesso regionale, continuando le vecchie impostazioni. Sarebbe cambiato il guidatore ma la macchina rimarrebbe la stessa.

Vorrei, ora, sviluppare una breve riflessione sul turismo, un settore che ho imparato a conoscere professionalmente. Negli ultimi dieci anni l'importanza del turismo come fattore di sviluppo della regione si è notevolmente accresciuta. Purtroppo questo non è avvenuto a causa di

¹ Presidente e Direttore della Fondazione Ranieri di Sorbello, Perugia.

un'elevata crescita del settore: anzi, nel periodo 2002-2018 il turismo umbro ha registrato progressi modesti, inferiori alla media nazionale. Tuttavia la grande crisi aperta nel 2008, e mai superata in Umbria, ha provocato un declino importante del complesso del PIL colpendo in particolare attività industriali, delle costruzioni e dei servizi che erano state da sempre al centro dell'attenzione. Si è accresciuto, così, il peso relativo del turismo, il cui impatto sul valore aggiunto regionale è stimato intorno al 13% del totale regionale, quando per esempio l'industria manifatturiera nel 2018 si situa al 19%, il settore delle costruzioni al 6%. L'Umbria è sempre stata una regione turistica, pur con i limiti che diremo, ma questa sua caratteristica riemerge oggi con forza.

Un importante elemento di debolezza del turismo è stato storicamente la bassa percentuale di stranieri, oggi quasi venti punti al di sotto della media nazionale. Questo pesa non poco se si pensa che la spesa unitaria e la permanenza media degli stranieri è ben più alta di quella dei turisti italiani. Negli ultimi anni è aumentata la presenza degli stranieri nelle strutture extra alberghiere, che sono un punto di forza dell'Umbria, ma questo aumento è andato di pari passo alla modesta performance delle presenze negli hotel. Tra i comprensori umbri, solo quello di Assisi, che è in assoluto il primo per arrivi e presenze, registra presenze di stranieri importanti, mentre Perugia, che non è mai risalita dal secondo posto, per i turisti stranieri è ancora più indietro. E proprio l'incapacità di Perugia a svolgere un ruolo di traino nel turismo regionale, nonostante sia una delle più importanti città d'arte italiane, sottolinea un limite di fondo. Ma è la complessiva gestione del patrimonio culturale a sollevare più di un interrogativo se si pensa che l'Umbria è ai primi posti in Italia per densità del patrimonio, con ben 170 attrazioni fra musei, aree archeologiche e monumenti. D'altra parte, però, i siti umbri attraggono in media meno di 10.000 visitatori l'anno, una cifra modesta, molto al di sotto delle medie nazionali. Tutto, insomma, ci parla di un potenziale turistico ben lontano dall'essere ben sfruttato.

Esaminando la situazione prima della pandemia del 2020, ero giunto alla conclusione che una certa responsabilità per queste deficienze era da attribuirsi alle politiche dell'ente Regione. E non solo per quello che non hanno fatto, per esempio adeguate infrastrutture materiali e immateriali, suggellando un'immagine di isolamento e arretratezza, ma anche per quello che hanno fatto in campo di politiche turistiche. Il turismo è un

settore dove le prime politiche regionali avevano aperto strade interessanti (vedi per esempio la gestione di Alberto Provantini), portando anche a risultati lusinghieri. In seguito, però, si è perso l'equilibrio fra iniziativa dei territori e politiche centralizzate volte a promuovere un brand Umbria, queste ultime sempre più prevalenti, mentre i primi esautorati e privi di competenze. L'Umbria è, infatti, sì, piccola, ma non uniforme, con tanti territori diversi che rivendicano una loro specificità. Ne era scaturita da una parte una promozione poco efficace e per niente partecipata e dall'altra una burocratizzazione totale dei percorsi di iniziativa e di investimento.

Detto tutto ciò, gli sviluppi più recenti sembrano aprire a qualche interessante novità. Mi riferisco alla corsa verso il turismo rurale e di prossimità che si è registrata soprattutto dalla fine di luglio alla prima metà di settembre, con le nostre città d'arte e i nostri borghi pieni e gli agriturismi sovraccarichi. Ancora non disponiamo di dati precisi, ma è chiaro che si è trattato di un fenomeno nuovo e inaspettato.

Per metterlo meglio a fuoco possiamo osservare cosa è successo in Toscana, regione turistica per eccellenza e che combina nel suo territorio varie forme di turismo, da quello di massa a quello di nicchia. Le città d'arte toscane, a partire da Firenze, penalizzate dal blocco del turismo internazionale, sono andate piuttosto male, con tassi di occupazione delle camere di albergo intorno al 20%, quando normalmente vi si registra il tutto esaurito. Sono andate molto bene le coste, in particolare quelle usualmente meno battute, la montagna, i borghi e le campagne. A parte le coste, le altre forme di turismo sono proprio quelle che hanno premiato anche l'Umbria, le cui città d'arte non hanno sofferto lo stesso calo della Toscana, visto anche che tradizionalmente (con la eccezione di Assisi) sono relativamente meno raggiunte dai turisti non italiani.

Insomma l'Umbria ha attratto flussi consistenti da altre regioni italiane, soprattutto dal Nord, sfruttando il suo relativo isolamento, la convinzione che fosse un territorio meno esposto ai contagi e più protetto. Hanno giocato a favore dell'Umbria le sue bellezze naturali e paesaggistiche, la densità di piccoli borghi, l'attrazione delle campagne e del turismo rurale.

È presto per trarre da questo fenomeno estivo indicazioni certe. Molto dipenderà da cosa ci proporrà il mondo post-covid. Ci sarà un ritorno ai modelli precedenti di turismo globalizzato concentrato nelle grandi città

d'arte, o questa scoperta di un modello nuovo, più ecologico e sostenibile, più familiare e meno massificato, potrà segnare anche i prossimi anni? Quali iniziative possono accompagnare questo processo rendendolo virtuoso?

Sembra certo che un progetto di turismo sostenibile, sorretto anche dalle risorse e dalla filosofia del Next Generation Fund, con la sua enfasi su ambiente e innovazione tecnologica e digitale, non può che essere un progetto di percorsi integrati. Acquisirà cioè maggiore valore il carattere territoriale dell'accoglienza, della "destinazione", come vero spazio della qualità dell'offerta. Di converso, diventerà sempre più controproducente la concorrenza fra singoli operatori dello stesso territorio. La vera variabile competitiva non può che essere la cooperazione e il coordinamento fra imprese locali, tessuto associativo e istituzioni. In un modello turistico così fondato acquistano importanza l'efficacia della governance e la partecipazione delle comunità locali all'opera di valorizzazione. Una comunità consapevole del proprio patrimonio è il più efficace sponsor del proprio territorio.

Vediamo come cambiamenti di paradigma di questo tipo si possono tradurre in indicazioni per la nostra regione. Il punto centrale è che lo sviluppo e il riequilibrio fra i vari territori dell'Umbria deve avvenire per somma e non per sottrazione. Città d'arte, borghi storici e paesaggi naturalistici sono un mosaico che va reso interdipendente. Guardando avanti, quindi, bisogna riguadagnare un buon equilibrio fra una promozione del brand Umbria, che quest'anno sembra aver funzionato piuttosto bene, e una attenzione alle specificità dei singoli comprensori. Ma le tessere di questo mosaico non possono essere semplicemente collocate dal centro, hanno bisogno di soggetti, pubblici e privati, attivi sul territorio, di comunità di accoglienza e di valorizzazione.

Da questo obbiettivamente, in Umbria, siamo molto lontani, non tanto perché manchi un pluralità di soggetti capaci di interloquire sui temi dello sviluppo locale, quanto perché le politiche pubbliche hanno remato nella direzione opposta, smantellando progressivamente la rete delle strutture turistiche decentrate e coinvolgendo solo marginalmente le stesse amministrazioni comunali.

Il discorso della sinergia si estende anche ai siti museali. Anche qui la politica regionale condotta negli ultimi decenni va ripensata. L'obbiettivo che la dirigenza regionale si era posta era di allargare l'offerta, creando

presidi museali in tanti piccoli centri, come segno di identità locale - il che aveva e ha tuttora una logica qualificante. Tuttavia questo processo, troppo ambizioso, si è scontrato con gravi carenze di risorse e di personale. Si sono creati, quindi, molti piccoli musei ma con pochi visitatori, poco sostenibili dal punto di vista economico e al di sotto dei minimi standard nazionali. Stante la debolezza delle amministrazioni comunali, che li avrebbero dovuti sorreggere, sono diventati spesso dipendenti da piccoli finanziamenti elargiti a livello regionale, che garantiscono la loro stentata sopravvivenza. E pensare che spesso si tratta di veri e propri piccoli gioielli storico-artistici!

Una risposta a questa situazione non può che contemplare la costruzione di reti museali integrate, che mettano in comune alcuni servizi, per esempio la promozione, e figure tecniche e direttive che i singoli musei non possono garantire. È un processo che è già iniziato negli ultimi anni e a cui la crisi ha conferito urgenza, se è vero che l'ultimo bando museale della Regione Umbria condiziona i finanziamenti ad aggregazioni fra almeno otto strutture museali, dando vita così a molte cordate, peraltro abbastanza affrettatamente costituite. Anche la discussione in corso su una possibile card museale regionale, pur presentando molti ostacoli tecnici, va nella stessa direzione. La filosofia, tuttavia, sembra essere sempre la stessa: un centro che elargisce, con criteri di uniformità, finanziamenti e direttive, e i territori che si adeguano per amore o per forza. Processi complessi come la costituzione di reti, per essere vincenti, non possono, però, che essere condivisi; hanno bisogno di comunità di interessi inclusive e dinamiche.

Forse non è eccessivo sperare che la fase pandemica e post pandemica ci possa dare lezioni importanti sul passato e sul futuro.

Nuove rappresentazioni per un nuovo regionalismo. L'Umbria e la sua armatura urbana¹

AUR&S
Semestrale
Agenzia Umbria
Ricerche
20



Ambrogio Santambrogio²- Mariano Sartore³

Premessa. Le stagioni del regionalismo umbro

Nel breve arco temporale che ci separa dall'implementazione dell'idea di Regione istituzionale, declinata così come oggi la intendiamo, si è susseguita una molteplicità di “stagioni” diversamente caratterizzate e connotate. Si tratta di cinquant'anni nel corso dei quali l'avvicinarsi dei mutamenti è stato particolarmente intenso per quanto attiene al ruolo, e dunque alla problematizzazione, della dimensione territoriale e del governo delle sue trasformazioni.

Nel caso dell'Umbria, sin dal decennio che precede la prima attuazione di quanto disposto dalla Costituzione, ovvero con la prima elezione dei Consigli regionali, i temi dello sviluppo regionale e degli assetti prefigurati dalla programmazione e dalla pianificazione appaiono cruciali. Nel 1970 prende avvio un periodo di tre o quattro lustri, nel corso del quale la sperimentazione di nuove pratiche di governo si associa alla definizione e sperimentazione di nuovi strumenti di indirizzo e di gestione delle trasformazioni: è il caso del primo Piano Urbanistico Territoriale della Regione Umbria, approvato con legge regionale nel dicembre 1983⁴, e di quello, antesignano in Italia, di istituzione dei comprensori, previsti con l.r. nel 1975⁵ e finalizzati alla redazione degli strumenti urbanistici.

¹ Il contributo si basa su una riflessione comune iniziata in preparazione del convegno «Laboratorio Umbria. Un nuovo modello di sviluppo è possibile», promosso da Ambrogio Santambrogio e tenutosi il 15 novembre 2018 presso il Dipartimento di Scienze politiche; la stesura dei paragrafi *Tra gated community e ghetto. La nuova segregazione sociale su base spaziale e Conclusioni* sono di A. Santambrogio, mentre quelli restanti sono di M. Sartore.

² Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Scienze Politiche, Professore Ordinario.

³ Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Scienze Politiche, Professore Aggregato.

È la *pars costruens* della declinazione umbra del regionalismo che, riflesso di un dibattito maturato in ambito nazionale, confida nella possibilità - e nella necessità - di dotarsi di strumenti efficaci di programmazione e pianificazione per poter incidere sulle dinamiche del cambiamento. Si tratta di un insieme di obiettivi, anche ambiziosi, che si condensano sotto forma di piani e programmi associati a rappresentazioni - riferite tanto allo *statu quo* che agli assetti desiderati, avendo come orizzonti temporali sia il lungo che il medio periodo - dall'alto valore evocativo e capaci esse stesse di contribuire alla costruzione di quell'identità territoriale che le neonate Regioni intendono affermare. In altri termini, le rappresentazioni del territorio e della società regionali sono funzionali non solo a orientare le politiche e a incanalare le azioni nell'alveo del modello auspicato, ma costituiscono gli strumenti attraverso i quali promuovere quell'unitarietà socio-territoriale insita nella "regione di piano" e funzionale al riconoscimento della neo-costituita Regione istituzionale e amministrativa⁶.

I lustri successivi, a partire dagli anni Novanta, costituiscono un periodo piuttosto diverso da quello pionieristico iniziale che può essere inteso come fase "del consolidamento" e "della disillusione". Il consolidamento riguarda la rilevanza istituzionale e amministrativa assunta dalla Regione, derivata più dal potere, dalle funzioni e dalle risorse che le sono state attribuite piuttosto che dalla reale capacità di rappresentare appartenenze basate sulla condivisione delle politiche, dei valori e delle aspirazioni sottese. La disillusione è, invece, collegata all'esaurimento della spinta al cambiamento caratterizzante la fase iniziale: a fronte della difficoltà di governare la molteplicità di competenze via via più articolate, in ambiti sempre più eterogenei, quegli obiettivi che costituivano la matrice originaria delle politiche regionali e che si sarebbero dovuti conseguire con la conquistata autonomia appaiono ben lontani dall'essere raggiunti. La complessità del governo delle trasformazioni, associata a una nuova stagione politica che si caratterizza per il processo di de-ideologizzazione e di affrancamento dalla cultura valoriale di provenienza, porta a un sostanziale accantonamento di quelle che in precedenza apparivano come le priorità fondative. Ai vecchi valori si sostituiscono nuovi temi, non sempre del tutto introiettati e spesso ridotti a slogan, *in primis* quelli legati all'ambiente, alla sostenibilità, al paesaggio. Anche la necessità di delineare piani e programmi chiari e di ampio respiro viene meno,

essendo piani e programmi non più compatibili con il breve orizzonte temporale imposto dalle riforme dei sistemi elettorali.

Cionondimeno, negli anni Novanta, in particolare con la diffusione dei sistemi informativi geografici, la produzione di “rappresentazioni” relative al territorio regionale subisce una formidabile impennata. Non c’è ambito disciplinare che non si misuri con la produzione di mappe tematiche dell’Umbria, sebbene spesso con scarso rigore metodologico e con ancor più debole attenzione alla solidità e pertinenza delle fonti informative utilizzate. Il limite maggiore di questa stagione, peraltro non del tutto conclusa, va ricercato nell’approccio analitico-conoscitivo sotteso, privo di qualsivoglia intenzionalità progettuale e per nulla orientato rispetto a temi che dovrebbero essere stati definiti *ex-ante* come di prioritario interesse. Al diluvio di rappresentazioni poco finalizzate, poco pertinenti e poco utili, corrisponde una capacità significativamente ridotta di elaborazione di quadri di sintesi sistemici ed efficaci⁶, indispensabili per strutturare le scelte strategiche che dovrebbero informare piani, programmi e politiche⁸.

Al moltiplicarsi di strumenti di governo delle trasformazioni del territorio, sempre più settoriali e privi di una qualche incisività, talvolta utili solo a rivendicarne l’adozione e talaltra, peggio, ad appropriarsi di “primati” nazionali senza che di fatto vedano mai la luce, come nel caso del Piano Paesaggistico Regionale, corrisponde l’avvio di una nuova e terza stagione. Il nuovo corso si sostanzia nella riduzione a meri apparati regolativo-normativi della natura e della forma assunta da atti, programmi e piani di indirizzo e di governo, cioè delle politiche relative alle trasformazioni territoriali. I piani assumono una forma bipartita, la cui prima parte è costituita da “Analisi e indagini conoscitive atte a definire i caratteri e le qualità degli elementi del territorio interessato” e la seconda dalla “Definizione degli interventi consentiti, delle loro caratteristiche tecniche e le relative modalità di esecuzione”. Da un lato, viene a mancare la dimensione retorico-argomentativa tipica di ogni piano, propedeutica alla definizione e alla condivisione delle scelte relative alle politiche che ci si propone di intraprendere; dall’altro, appare in larga parte assente il ruolo proattivo dell’attore pubblico, ridotto a mero controllore della coerenza degli interventi con quanto sancito.

Aldilà della povertà metodologica e culturale sottesa, che fa discendere le azioni consentite e quelle non ammesse in modo deterministico dagli

apparati analitici approntati, riproponendo una anacronistica presunta oggettività delle forme di costruzione della conoscenza e di rappresentazione della realtà, l'approccio è rivelatore di un peculiare modo di declinare il ruolo dell'attore pubblico, ovvero dell'amministratore. Riconducendo tale ruolo nella logica del binomio Stato/mercato, è oramai evidente come anche nella cultura liberale il ruolo dello Stato includa una particolare attenzione alle questioni sociali, alla tutela degli individui meno favoriti, garantendo loro condizioni di eguaglianza di opportunità, prevedendo dunque un ruolo "attivo" dello Stato. La latitanza della dimensione sociale insita in una amministrazione che non riesce ad andare oltre alla definizione delle azioni che gli individui possono o non possono compiere rimanda a una concezione esasperata dell'individualismo; evoca un'idea di società intesa come sommatoria di individui, di volta in volta associati unicamente in base all'utilità che da tale aggregazione può derivare. È, in definitiva, l'implementazione strisciante delle forme più involute di un individualismo che, associato a prassi amministrative limitate all'esistente e incapaci di prefigurare modelli per il futuro, può essere ascritto alle logiche più deleterie del neoliberismo. Un'iscrizione che appare ancor più evidente se si considera come alla crescente ipertrofia normativa, assurta a strumento dominante del governo delle trasformazioni, si associ la sua contemporanea sostanziale delegittimazione in nome di principi slogan quali "semplificazione" e "*deregulation*".

Tra sviluppo e riequilibrio territoriale: il policentrismo

Le questioni centrali, tanto nella riflessione degli anni Sessanta che negli strumenti di programmazione che preludono la prima fase dell'esperienza di governo della Regione⁹, sono fundamentalmente riconducibili a due macro-temi.

Il primo riguarda il superamento delle ataviche condizioni di marginalità della Regione rispetto alle dinamiche nazionali. Occorre cioè garantire alla società umbra uno sviluppo che le consenta di fuoriuscire dalle condizioni di profonda arretratezza, non solo economica ma anche sociale, derivanti, da un lato, da rapporti sociali di produzione arcaici e caratterizzanti un'agricoltura che riveste ancora un ruolo preminente; dall'altro, dal carattere tutto esogeno, sotto il profilo dei promotori e

degli attori, delle forme di modernizzazione dell'economia basate sull'industrializzazione. Occorre inoltre contrastare il rischio che tra lo sviluppo industriale del Settentrione e gli interventi statali destinati a superare l'arretratezza del Mezzogiorno, l'Umbria, esclusa tanto dai fenomeni in atto al Nord che dagli interventi previsti al Sud, perpetui ulteriormente la propria marginalità.

La seconda questione riguarda i differenziali di sviluppo delle diverse realtà territoriali che compongono il mosaico regionale. I temi sono quelli del dualismo tra le aree interne caratterizzate dallo spopolamento e i fondovalle oggetto di forte inurbamento, generato dal "rotolamento a valle" della popolazione, e quelli legati ai divari crescenti tra i diversi ambiti regionali. Più in generale, l'aspetto centrale è il contrasto alla disgregazione del tessuto sociale (ed economico) della Regione, nel tentativo di ricomporre conflitti sociali sempre più forti, reagendo ai duri colpi che la ristrutturazione economia del Paese aveva inferto alle basi economico-sociali della Regione e ai livelli di qualità della vita nei centri urbani¹⁰.

In questo contesto, emerge con forza il *policentrismo* umbro, di antica matrice medievale, che nella riflessione e nei documenti di programmazione degli anni Sessanta e Settanta rappresenta una struttura importante e fondamentale, problematizzata al contempo sia come risorsa minacciata sia come strumento dal grande potenziale per il contrasto alle dinamiche involutive in atto e per lo sviluppo equilibrato del sistema regionale. Con toni meno problematizzati e già da allora vanamente celebrativi (o auto-celebrativi), il tema è riproposto dal Piano Urbanistico Territoriale del 1983, tanto da divenire, con ogni probabilità, il *leitmotif* più efficace e duraturo di tutto il piano: quello della "città-regione".

Accanto all'altra immagine retorica desunta dall'ode di Carducci, promossa e consolidata dal fascismo, quella dell'Umbria *cuore verde* del Paese, è proprio il *policentrismo* a caratterizzare, sin dagli anni Ottanta, l'immagine di un territorio in equilibrio, che ha saputo tutelare e conservare le proprie qualità ambientali e che è stato capace di perseguire un modello di organizzazione territoriale equilibrato e non gerarchizzato, centrato sui diversi poli che compongono l'armatura urbana. Non si tratta di *slogan* destinati a veicolare unicamente immagini efficaci da spendere in chiave di valorizzazione turistica del proprio territorio: nel corso del tempo si sono consolidati come stereotipi dominanti, capaci di

riassumere i caratteri identitari di un territorio e, nel contempo, il ruolo di risultati tangibili in grado di dimostrare le capacità di buon governo delle amministrazioni che si sono succedute dal 1970.

Queste immagini sono state consolidate dagli apparati retorici che hanno connotato gli strumenti di governo del territorio nel corso della seconda fase e che sono stati fatti propri anche nel corso degli ultimi vent'anni, senza che mai la loro inerzia venisse messa in discussione o verificata con adeguati strumenti analitico-interpretativi. Insieme a questo deficit informativo e conoscitivo, questo ultimo ventennio è stato caratterizzato dalla sola gestione della contingenza e dalla bulimia giuridico-normativa, quest'ultima associata all'invocazione della semplificazione e della deregolamentazione, nonché dal ricorso a pratiche basate sulla deroga ogni qualvolta se ne presentasse l'opportunità, di fronte non solo a eventi emergenziali, ma anche all'ordinarietà¹¹.

Il tema del policentrismo non assume solo la valenza di *claim* pubblicitario da spendere nel mercato turistico, in una Regione che peraltro non si è mai dotata di un piano di valorizzazione turistica; o da ri-proporre, considerandolo sufficiente a garantire il successo, per la candidatura a capitale europea della cultura. Esso ha acquisito nuova centralità nel corso degli ultimi anni, in particolare dopo la crisi economica del 2007, con la revisione delle nuove forme dell'abitare e del rapporto con i luoghi marginali e/o marginalizzati. Si tratta di una nuova stagione, che vede una mutazione significativa delle prospettive di vita in particolare delle generazioni più giovani, sensibili ai temi dei cambiamenti climatici e ambientali, che hanno introiettato la dimensione creativa del riuso, del *recycling* e del recupero, estesa non solo agli oggetti, ai manufatti e agli edifici, ma anche agli ampi territori dismessi e abbandonati, che possono essere reinterpretati in chiave economico-produttiva. I temi sono anche quelli della riduzione dei divari e delle disuguaglianze sociali su base spaziale, che si affiancano all'antica questione delle fragilità e della vulnerabilità dell'intero territorio nazionale, acuitasi con l'abbandono delle aree interne. Il policentrismo finisce per divenire così l'antidoto al fenomeno dello *sprawl* insediativo, e dunque al consumo di suolo e al dilagare dei livelli di mobilità individuale. Da ultimo, avanti alle conseguenze della crisi sanitaria del 2020, riemerge talvolta, con tutto il portato ideologico anti-urbano, come nuova prospettiva semplicistica, ma reiteratamente proposta in chiave anti pandemica¹².

Le contraddizioni del policentrismo umbro

Dopo mezzo secolo di governo delle trasformazioni territoriali apparentemente improntato, forse come in nessun altro luogo d'Italia, alla tutela del policentrismo come risorsa identitaria caratterizzante e al contempo da perseguire e valorizzare, occorre dunque interrogarsi sullo stato di salute dell'armatura urbana regionale. È necessario, allora, verificare come la Regione si ponga in un dibattito che appare esogeno ad essa, ma che, tuttavia, la riguarda e la investe in misura significativa, stanti le reiterate rappresentazioni fornite circa la particolare struttura della sua armatura urbana, che si vorrebbe policentrica per antonomasia e dunque particolarmente idonea ad accogliere l'esodo dalle grandi aree metropolitane.

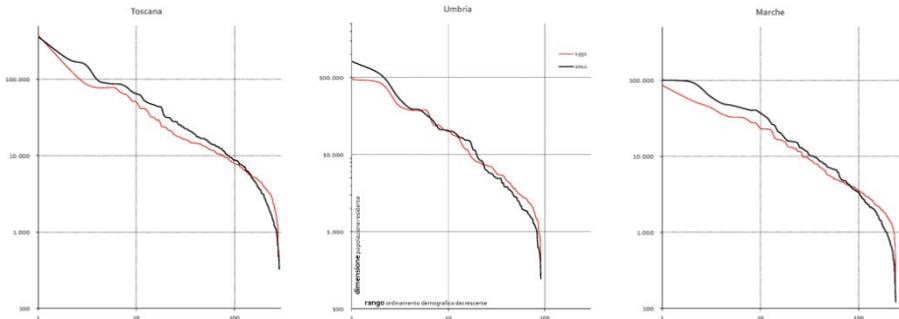
La misura della natura policentrica del sistema urbano che caratterizza una regione geografica è complesso e peraltro oggetto di una riflessione teorica e metodologica in continua evoluzione¹³. Tuttavia, una speditiva ma efficace modalità di valutazione può essere individuata facendo ricorso alla regola "rango/dimensione", evolutasi poi nella legge definita *rank-size-rule*¹⁴. Si tratta di un indicatore oggetto di una molteplicità di interpretazioni il cui utilizzo, tuttavia, appare particolarmente efficace nell'analisi diacronica dei sistemi urbani¹⁵, utile cioè nelle osservazioni delle strutture dimensionali dei centri, in grado di fornire interpretazioni in merito all'evoluzione quantitativa delle reti urbane e delle loro relazioni interne.

Impiegando questo approccio, il quadro relativo all'assetto dell'armatura urbana regionale dell'Umbria alla data dell'ultimo censimento (ISTAT, 2011), può essere costruito proiettando su un piano cartesiano l'ordinamento demografico decrescente dei Comuni (rango, in ascissa) e la dimensione demografica (popolazione residente) in ordinata¹⁶. Emerge così una curva la cui significatività maggiore deriva dal confronto con la curva omologa riferita al 1951. Sebbene gli aspetti rilevanti siano molteplici, i più significativi sono così sintetizzabili:

- il capoluogo regionale vede un notevole rafforzamento della propria posizione di città primate, ovvero del ruolo dominante esercitato nei confronti di tutte le città di rango inferiore;
- oltre al capoluogo, sono solo tre le città di dimensioni maggiori che si rafforzano, peraltro in misura sensibilmente meno significativa rispetto al capoluogo¹⁷;

- tutti gli altri centri di rango elevato rimangono sostanzialmente stabili (con qualche riduzione) nel lungo arco temporale considerato;
- si rafforzano lievemente i piccoli centri, la cui popolazione si attesta attorno ai diecimila abitanti;
- si riduce il peso dei piccolissimi Comuni.

Rank size rule al 1951 e al 2011



Il rafforzamento dei soli pochi centri maggiori¹⁸ - in buona sostanza a scapito di tutti quelli che si possono considerare connotati da elementi di una qualche urbanità, ovvero dei centri con una popolazione superiore ai ventimila abitanti - male si concilia, in termini di struttura e, ancor di più, di dinamica evolutiva, con l'idea di una Regione che si vorrebbe policentrica.

Queste considerazioni emergono con maggiore evidenza comparando le curve relative all'Umbria a quelle omologhe delle due Regioni contigue, caratterizzate da maggiore affinità, vale a dire le Marche e la Toscana. Un primo elemento di rilievo è rappresentato dalla pendenza della curva relativa al 2011 dell'Umbria, molto più accentuata rispetto a quelle di entrambe le altre due Regioni, a testimoniare una gerarchizzazione del sistema urbano più marcata, con una città primate, il capoluogo, la cui leadership lascia poco spazio alle città di rango inferiore. Il confronto, specie se analizzato in termini di riconfigurazione degli assetti iniziali, evidenzia come il capoluogo umbro sia l'unico ad aver registrato un cospicuo incremento demografico nell'arco temporale considerato, laddove quello del capoluogo marchigiano risulta estremamente contenuto, mentre i residenti dell'omologo toscano si sono addirittura contratti numericamente.

A fronte di ciò, in entrambe le altre Regioni, si consolida notevolmente il peso di tutti i centri di maggiori dimensioni, vale a dire con una dimensione demografica superiore ai 20/50 mila abitanti, ovvero di quel sistema di città che è in grado di garantire non solo ai propri abitanti, ma anche al proprio bacino territoriale, quei servizi meno banali di rango superiore che storicamente le città hanno assicurato in passato e continuano ad assicurare oggi, malgrado profondi cambiamenti.

In sintesi, appare evidente come il preteso carattere policentrico della struttura urbana umbra costituisca oggi una rappresentazione priva di fondamento se comparata anche solo alle due Regioni con le quali ha relazioni storiche, culturali e funzionali più solide. Emerge, di conseguenza, la discrasia tra un apparato retorico che continua a evocare l'immagine del policentrismo come carattere identitario da valorizzare e la realtà che si è venuta consolidando dal dopoguerra ad oggi. La lettura dei dati rileva l'inefficacia degli strumenti messi in campo dalle politiche regionali, finalizzate al perseguimento di un obiettivo sistematicamente riproposto come prioritario negli enunciati eppur così disatteso dai risultati conseguiti. Diviene infine evidente anche l'entità dello iato tra le rappresentazioni dominanti della realtà e la realtà stessa, ovvero il profondo deficit conoscitivo circa i temi e i problemi che caratterizzano il territorio e le dinamiche regionali (anche non più recenti), ancora poggiati su inerzie obsolete assurte a *slogan*, senza essere oggetto di valutazione e verifica.

Le conseguenze del mancato policentrismo: dinamiche correlate

Il fenomeno dell'accentramento/concentrazione delle funzioni urbane nel capoluogo regionale e del depauperamento dell'armatura urbana storica si associa, con importanti nessi di causalità che dovrebbero essere indagati con attenzione, ad altri processi rilevanti, anch'essi poco rappresentati, se non addirittura antitetici alle rappresentazioni maggiormente veicolate.

Tra presunto equilibrio e profondo abbandono

Antitetico alla retorica della Regione dallo sviluppo equilibrato è sicuramente il quadro relativo alla distribuzione della popolazione nel territorio regionale, caratterizzato dalla concentrazione nei principali fondovalle che si diramano dal capoluogo in direzione, in particolare, di

Foligno, del Trasimeno e verso il tuderte, nella conca ternana e, infine, nel fondovalle altotiberino. A questa concentrazione si oppongono territori particolarmente estesi, ma del tutto abbandonati. A risultare oramai in larghissima parte dismessa è la Valnerina, unitamente a tutta la fascia ampia che da questa si sviluppa a settentrione, lungo l'arco appenninico che caratterizza la parte orientale della Regione, fin su a nord-est dell'alta valle tiberina. Pressoché abbandonati sono anche i territori a mezzogiorno del Trasimeno che si estendono sino a tutto l'orvietano, così come quelli a sud della piana ternana. Lo è una parte cospicua dei Martani e, ancor più, l'ampia fascia collocata a nord del Trasimeno che si salda, in direzione est, con la valle del Tevere.

Si delinea, di conseguenza, una geografia delle "aree interne" che non investe più solo la montagna e che si estende sempre più, a macchia d'olio, ai territori a essa contigui, sino a costituire dei "corpi territoriali" dell'abbandono le cui dimensioni sono, nel loro insieme, divenute preponderanti rispetto allo spazio regionale.

L'idea che si tratti di luoghi storicamente poco o per nulla antropizzati è ampiamente confutata dalla rappresentazione relativa alla consistenza e ai livelli di utilizzo del patrimonio immobiliare abitativo, che consente di evidenziare come quegli stessi ambiti territoriali si caratterizzino per un'incidenza del "non utilizzato" prevalente su quello "utilizzato". Se poi a queste aree, dove il patrimonio edilizio inutilizzato è preponderante rispetto a quello ancora in uso, si associano quelle caratterizzate dal "sottoutilizzo", vale a dire dove la sua incidenza è compresa tra il 25 e il 50% del totale, contigue alle prime, il quadro dei territori abbandonati o in via di abbandono diviene drammatico sotto il profilo della sua estensione.

Non solo le aree interne. L'abbandono della città compatta

Compiendo un salto di scala, dal territoriale all'urbano, emerge un'ulteriore dimensione che investe in modo pressoché sistematico l'insieme dei centri maggiori che compongono l'armatura urbana del policentrismo umbro. Questa dimensione riguarda i livelli assunti dal fenomeno dello *sprawl* urbano, associato alla dismissione residenziale non più solo dei centri storici, ma, in buona sostanza, di tutta la città compatta, incluse le periferie più consolidate, a più elevata densità edilizia, realizzate sino alla metà del secolo scorso.

Si tratta di periferie caratterizzate spesso da alta qualità edilizia che, disposte a corona dei centri storici, hanno potuto godere della prossimità agli stessi e della loro capacità di garantire l'insieme dei servizi, non solo commerciali, che i centri città storicamente hanno assicurato e che sarebbe risultato ridondante riproporre anche nei nuovi quartieri di corona. Con il venire meno di questo antico ruolo dei centri, in parte per effetto dei livelli assunti dalla rendita urbana, ma molto più per il dilagare di centri e strade commerciali nelle periferie più remote, anche i quartieri residenziali compatti realizzati fino agli anni Cinquanta/Sessanta a ridosso dei centri si sono trovati privati di larga parte dei servizi ai quali avevano in precedenza facile accesso.

Questo fenomeno, noto da tempo relativamente ai Centri storici e lontano dall'essere risolto, si è esteso ad ambiti sempre più ampi e centrali della città. Anche in questo caso, appare evidente il deficit conoscitivo relativo a tali dinamiche che, se rappresentate in modo analitico, imporrebbero una profonda revisione di molte politiche ancora oggi perseguite. Il riferimento va in primo luogo alle scelte relative al commercio e alla grande distribuzione alimentare, ma investe, più in generale, la *deregulation* sui cambiamenti delle destinazioni d'uso dei manufatti edilizi, a partire dall'idea che nelle periferie più esterne i capannoni dismessi dalla manifattura possano essere recuperati mediante la loro conversione in attività commerciali, o di servizio alle persone, ammantando il processo con *slogan* oggi in voga, come riuso, rigenerazione o *re-cycling*.

Il tema che qui si propone, in altri termini, riguarda la necessità di recuperare la dimensione sistemica degli approcci conoscitivi e delle politiche, una prospettiva che mette profondamente in crisi la perpetuazione di politiche specifiche per i centri storici - sempre più delegate a meri apparati normativi¹⁹ - separate da quelle che riguardano il resto della città. È evidente, infatti, come la questione del declino degli antichi *core* urbani oggi investa anche le cinture urbane compatte, ma soprattutto appare ineludibile l'acquisizione di consapevolezza relativamente al fatto che le azioni più rilevanti ai fini della rivitalizzazione della città storica, o quantomeno al contrasto al suo ulteriore declino, sono quelle che vengono implementate al di fuori della stessa.

Tra *gated community* e ghetto. La nuova segregazione sociale su base spaziale

La necessità di attualizzare le rappresentazioni delle dinamiche e dei fenomeni sociali che si sono dispiegati e che si stanno dispiegando nel territorio umbro appare quanto mai improcrastinabile come azione propedeutica alla definizione di politiche finalmente adeguate ad affrontare temi e problemi antichi rimasti insoluti a causa dell'inadeguatezza delle politiche messe in atto. Essa serve inoltre ad affrontare temi emergenti, di ampia portata sociale, ancora oggi ignorati, ma ad essi strettamente connessi.

Uno di questi, particolarmente esemplificativo, deriva dall'osservazione empirica dei nuovi e importanti problemi derivanti dalla dismissione all'uso abitativo di cospicue parti tanto delle città che dell'intero territorio regionale.

La recente letteratura sociologica e urbanistica²⁰ ha portato all'attenzione l'anomalia che ha caratterizzato la città degli ultimi trenta o quarant'anni rispetto alla sua tradizionale funzione storica. La città è sempre stata il luogo dell'integrazione e dell'emancipazione sociale, specie nei confronti dei soggetti più deboli. In questo modo, per secoli, ha assicurato la riduzione del divario tra i ceti sociali. Dagli anni Ottanta, sappiamo che non è più così: anzi, è divenuta uno strumento di incremento delle differenze²¹, che si manifesta mediante la costituzione sempre più accentuata di *enclaves* sociali, che si tratti di *gated communities* o di più tradizionali ghetti. È indubbiamente aumentato, in altri termini, il fenomeno della segregazione sociale su base spaziale, ed è dunque parallelamente diminuita la capacità della città di garantire la *mixité* e l'integrazione sociale.

Nel volgere di pochi decenni, il quadro della composizione sociale delle diverse parti della città è profondamente cambiato: a ciò ha contribuito la ri-occupazione parziale da parte dei soggetti meno abbienti dei quartieri e dei territori abbandonati dagli abituali abitanti. Questi nuovi abitanti, in Umbria, oggi sono rappresentati in misura rilevante da immigrati che non provengono più dalle aree interne della regione, dalle campagne e dalle montagne, come nel passato non remoto. I nuovi immigrati provengono dall'Est europeo e da altri continenti, e sono portatori del loro bagaglio etnico, culturale, linguistico, religioso, o, più in generale, di stili di vita profondamente differenti da quelli ai quali eravamo

storicamente abituati. Sono loro a garantire oggi il presidio parziale di ampie parti della città, a partire dai centri storici, e di parte delle aree interne dismesse dagli antichi abitanti originari, dove ancora insiste un significativo patrimonio immobiliare, in uno stato di degrado che non li rende più appetibili per altre categorie di abitanti.

Le nuove popolazioni immigrate rappresentano un insieme eterogeneo e composito, ciascuna portatrice di usi e consuetudini specifici, che mal si conciliano tra loro e che dunque tendono ad aggregarsi su base spaziale, secondo processi noti da tempo e in definitiva comuni con quelli praticati anche dall'immigrazione italiana del passato, con la formazione delle *Little Italy*.

Si tratta di un fenomeno di mancata integrazione che non assume i connotati sociali drammatici che caratterizzano Molenbeek-Saint Jean o le *banlieue* delle grandi metropoli, anche italiane. Tuttavia si tratta di un fenomeno del tutto inedito e sotto-rappresentato in riferimento alla società umbra, che sta cambiando in modo significativo i caratteri di parti intere della città, ponendo problemi specifici che necessitano di politiche adeguate. Ad esempio, la rappresentazione ancora dominante che vede il prevalere nei centri storici della popolazione anziana superstite, alla quale garantire politiche specifiche, risulta oramai superata dai dati. Sempre più una componente rilevante degli abitanti dei centri storici umbri è costituita da popolazioni di recente immigrazione, variamente aggregate su base etnica nei diversi quartieri e nelle diverse periferie della Regione. Si tratta di una popolazione giovane, con tassi di natalità elevati, che hanno già modificato la struttura demografica di molti quartieri, al punto che spesso i quartieri dei centri storici umbri si caratterizzano per essere quelli con la maggiore incidenza della popolazione giovane, in particolare in età scolare.

Vien da chiedersi allora quale sia l'impatto di pratiche diffuse da decenni relative alle politiche scolastiche, da lungo tempo delocalizzate ai margini della città compatta, così da favorirne l'accessibilità motorizzata, purtroppo a scapito di quella pedonale. Quali politiche possono essere proposte per garantire l'accessibilità pedonale a chi risiede nella città compatta, ha bassi tassi di motorizzazione e che paradossalmente deve uscire dal centro città per raggiungere i luoghi dell'istruzione, così come quelli del commercio o quelli in cui si sono delocalizzati i servizi alla persona o le strutture socio-sanitarie?

Declinato in termini diversi, il tema è quello del soddisfacimento del diritto sancito dalla Costituzione alla mobilità, in una situazione in cui pratiche stratificatesi per decenni lo hanno interpretato unicamente in termini di diritto alla mobilità motorizzata individuale, condizionando l'intera struttura urbana a favore del modello informale e occasionale dello *sprawl*, con il conseguente svuotamento e depauperamento funzionale dei *core* urbani.

È evidente come da questo tema originino altre e rilevanti questioni, a partire dal ruolo svolto dalle politiche relative al trasporto pubblico locale, sempre più incapace di soddisfare la domanda di mobilità, in parte per l'esiguità delle risorse, ma molto di più per una prassi oramai pervasiva che punta a individuare la soluzione nella dimensione locale e tecnica, senza mai indagare la genesi di quei problemi e proporre quadri generali atti a modificare lo *status quo* strutturale.

Conclusioni

In estrema sintesi, è possibile riassumere quanto detto nei seguenti punti:

1. si è ormai andato a creare un divario sempre più ampio tra rappresentazioni e realtà, soprattutto a riguardo delle due rappresentazioni più importanti con cui l'Umbria ha visto sé stessa, quella del policentrismo urbano e quella del cuore verde;
2. poiché gran parte delle politiche regionali è stata ispirata da quelle rappresentazioni, anch'esse risultano ormai inadeguate, incapaci cioè di ottenere i risultati auspicati;
3. occorre perciò un nuovo regionalismo, capace di far fronte, oltre ai problemi irrisolti che l'Umbria porta da sempre con sé, anche alle nuove sfide cui siamo ora davanti, nella prospettiva di costruire un nuovo modello di sviluppo, che valorizzi territori e soggetti, ed in particolare le giovani generazioni, non solo umbre;
4. il dibattito nazionale che ruota attorno ai destini delle "aree interne" e alla loro rinnovata centralità *in nuce* deve vedere il coinvolgimento attivo dell'Umbria;
5. l'inversione dei trend negativi di ambiti regionali sempre più vasti non può muovere che dal rilancio del sistema di piccole e medie città umbre, che costituisce l'armatura portante su cui i diversi territori poggiano;
6. è fondamentale, non solo per contrastare il possibile insorgere di nuove forme di conflittualità sociale, ripensare a nuove politiche per la città, recuperando la capacità di prefigurare assetti futuri

auspicabili da perseguire, nella prospettiva di risolvere sia i problemi di natura funzionale sia, soprattutto, le questioni riconducibili a valori etici e sociali universalmente condivisi, a partire dall'integrazione; 7. in questa direzione, è sempre più necessaria una conoscenza adeguata e aggiornata della realtà, libera dagli schemi e dai pregiudizi del passato. Solo a partire da questa nuova conoscenza, a ricaduta, saranno possibili nuove rappresentazioni e nuove politiche, in sostanza un regionalismo al passo con i tempi.

Note al testo

⁴ L.R. 7 dicembre 1983, n. 52, «Approvazione del Piano urbanistico territoriale».

⁵ L.R. 3 giugno 1975, n. 40, «Norme per la definizione dei comprensori e per la formazione degli strumenti urbanistici».

⁶ Per la declinazione delle diverse forme di "Regione", tra cui la categoria della Regione geografica *di programma* o *di piano*, cfr. Giuseppe Dematteis, "Regioni geografiche, articolazione territoriale degli interessi e regioni istituzionali", in *Stato e mercato*, dicembre 1989, n. 27 (3), pp. 445-467.

⁷ Bernardo Secchi, "La stanca analisi", in *Urbanistica*, n. 105, 1995, pp. 38-41.

⁸ Un problema questo che non investe solo il governo del territorio su scala regionale (si veda ad esempio il P.U.T. della Regione Umbria del 2000), ma anche i piani di area vasta (come i piani provinciali) e comunali, caratterizzati da apparati analitici ipertrofici e da una profonda pochezza di contenuti strategici in grado di orientare le scelte.

⁹ Piano di sviluppo economico dell'Umbria, 1963.

¹⁰ Per un rassegna esauriente degli strumenti e delle politiche relative al territorio umbro, inclusi i documenti di programmazione antecedenti l'insediamento del primo Consiglio regionale, così come per una approfondita lettura delle diverse rappresentazioni proposte, si rinvia a Sandra Camicia, *Interpretazioni di una regione. Trasformazioni territoriali e pianificazione in Umbria*, Firenze, Alinea, 2004.

¹¹ Emblematico il caso della realizzazione della strada statale 77 Val di Chienti, nell'ambito del "Progetto Quadrilatero Umbria Marche", che con un nuovo tracciato collega Foligno con Civitanova. Si tratta di una delle pochissime opere previste dalla Legge Obiettivo, voluta dal governo Berlusconi, a essere stata completata, facendo ricorso a procedure del tutto "semplificate" di approvazione del progetto e di realizzazione.

¹² Tra le proposte avanzate per contrastare l'epidemia da *Covid-19* ricompare con sistematicità l'auspicio di un ritorno alle piccole città e ai borghi abbandonati disseminati nella provincia italiana. Proposte che sottendono la dismissione *tout-court* della grande città e della metropoli, rivelando l'incapacità di individuare prospettive, strategie e azioni atte a dare soluzione ai problemi strutturali, pregressi ed emergenti, che investono i luoghi in cui vive oramai la metà della popolazione del globo. L'idea che l'epidemia possa rappresentare l'occasione per il ritorno a una dimensione pseudo-bucolica dell'abitare, nelle piccole città e nei piccoli borghi, non si sa bene se in maniera

stabile o per un periodo di media durata (residenzialità sanitaria?), appare del tutto velleitaria: in primo luogo perché basata esclusivamente su fattori ancora una volta esogeni, di *push* dalle maggiori conurbazioni e non di reale attrazione dei luoghi oggetto del nuovo ripopolamento. Ripropone inoltre ancora una volta l'idea che le nuove tecnologie consentano finalmente la perpetuazione di stili di vita metropolitani in ambiti rurali; ma soprattutto non affronta in alcun modo i profondi e complessi nodi problematici che hanno provocato l'esodo da quei luoghi che oggi, *sic et simpliciter*, al massimo con la dotazione di una rete internet a banda larga, si dovrebbero ri-abitare.

¹³ Cfr. John B. Parr, "The polycentric urban region: A closer inspection", *Regional Studies*. 38(3), 2004, pp. 231-240.

¹⁴ Il modello empirico, o "regola", è stato proposto dal geografo tedesco Felix Auerbach nel 1913, integrato dal matematico ucraino naturalizzato statunitense Alfred J. Lotka nel 1926 e perfezionato dal linguista statunitense George K. Zipf nel 1949. Sarà Brian J.L. Berry, negli anni '60, a utilizzare e diffondere il ricorso della regola nell'ambito geografico e della pianificazione regionale.

¹⁵ Bernardo Cori, "La teoria della Rank Size Rule", in B. Cori, U. Formentini, G. Cortesi (a cura di), *Studi sulla rank size rule*, Bologna, Ist. Geogr. Econ. Univ. Bologna, 1976, pp. 1-8.

¹⁶ Su entrambi gli assi viene utilizzata la scala logaritmica.

¹⁷ Si tratta di Terni, Foligno e Città di Castello; quest'ultima, pur con un incremento demografico tra il 1951 e il 2011 che non raggiunge le tremila unità, scavalca in questo arco temporale, nel *ranking* delle città maggiori, sia Spoleto -la cui popolazione è rimasta immutata- che Gubbio, la cui popolazione si contrae di 13 punti percentuale.

¹⁸ Per un'analisi articolata delle trasformazioni avvenute nel corso degli ultimi decenni del secolo scorso e dei principali caratteri del territorio regionale, in una prospettiva comparativa con le dinamiche che hanno connotato le regioni limitrofe, si rinvia a Sandra Camicia (a cura di), *Umbria e regioni contermini*, Venezia, Marsilio, 2000; circa il ruolo svolto dal capoluogo nel fagocitare l'insediamento di funzioni e servizi anche rari, si rinvia in particolare alle tavole relative ai "Servizi rari alle imprese" e alla "Mobilità pendolare", curate da Mariano Sartore, pp.94-98 dello stesso volume.

¹⁹ Il riferimento più diretto è alla controversa l.r. 10 luglio 2008, n. 12 «Norme per i centri storici», ora recepita al Titolo III, Capo II della l.r. n.1/2015 «Testo unico governo del territorio e materie correlate».

²⁰ Si rinvia a Mariano Sartore, "Le trasformazioni delle città e la riscoperta del locale", in Ugo Carlone e Alessandra Valastro (a cura di), *Partecipazione e politiche sociali in Umbria*, Perugia, Morlacchi, 2019, pp. 107-149.

²¹ Cfr. Bernardo Secchi, *La città dei ricchi e la città dei poveri*, Roma-Bari, Laterza, 2013.



Michela Sciorpa¹

Alla luce del periodo di grande criticità e dell'emergenza economica e sociale risulta ad oggi indispensabile implementare quanto prima un modello di crescita in grado di fornire risposte concrete al tessuto economico della regione, supportando le imprese in un aumento della loro produttività, rendendo l'Umbria nuovamente competitiva e facendone una terra d'innovazione e sperimentazione, sia rinnovando che utilizzando strumenti già a disposizione in maniera più efficace ed efficiente.

In tale contesto, Sviluppumbria, in quanto società regionale per lo sviluppo economico del territorio, e coerentemente a quanto previsto dalla nuove Linee Guida predisposte dalla Regione Umbria, *assumerà un ruolo fondamentale in questo processo di rilancio dell'Umbria*, attraverso una revisione della propria mission, in modo da renderla più capace di rispondere alle sfide strategiche dell'economia regionale, e di accompagnare la regione verso un nuovo posizionamento.

L'Agenzia, con le sue quattro aree di business, che abbracciano i servizi alle imprese, l'internazionalizzazione e marketing territoriale, il turismo e il patrimonio, dovrà diventare il soggetto proattivo del cambiamento, un facilitatore nei processi complessi che il sistema economico regionale si troverà ad affrontare nei prossimi anni, fungendo da stimolo per il sistema economico.

Servizi alle imprese

Per quanto attiene i servizi alle imprese, Sviluppumbria rappresenterà, concretamente, ed in costante sinergia con gli operatori del nostro territorio (Gepafin, Umbria Digitale, Parco 3A, Aur, Università, Associazioni, etc), *il principale punto di riferimento per le realtà esistenti*, così

¹ Amministratore Unico Sviluppumbria SpA.

come per potenziali investitori, imprenditori o portatori di idee che vedano nell'Umbria un territorio privilegiato dove svilupparle.

Concretamente, l'Agenzia erogherà quelle attività di consulenza che rappresentano un fondamentale strumento per la crescita delle imprese del territorio, consentendo agli operatori economici della regione di poter fare affidamento su un supporto specifico e competente in tutte le diverse fasi del proprio ciclo di vita, di innovazione, di internazionalizzazione e di crescita occupazionale.

Essa costituirà un punto di riferimento con cui interloquire ogni volta si presenti alle aziende una problematica o che si necessiti di un confronto su temi specifici. L'assistenza offerta sarà mirata e tesa a risolvere questioni concrete, ma al tempo stesso proattiva, volta ad individuare quelle tematiche che nel medio-lungo termine potrebbero avere un impatto significativo sulle aziende.

Segmento fondamentale in un ecosistema di innovazione capace di generare crescita nel territorio è la *promozione delle start-up e l'incubazione d'impresa*. Da questo punto di vista un programma di incubazione sistemico e chiaramente mirato alla valorizzazione del potenziale territoriale sarà fondamentale.

Sviluppumbria andrà a valorizzare e potenziare gli incubatori di impresa regionali. Fondamentale a tal fine sarà la *creazione di un sistema integrato di servizi specializzati dedicati a sostenere l'impresa* nella fase di avvio dell'attività e strutture che favoriscano la nascita e la crescita di piccole e medie imprese e che producano dunque nuova occupazione. Gli incubatori dell'agenzia regionale dovranno ridurre il livello di complessità che caratterizza la fase di start-up d'impresa. Sarà quindi necessario creare ecosistemi dove la contaminazione delle idee favorisca ed incentivi lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi. Funzionale al supporto e alla crescita delle start up sarà inoltre la creazione di una collaborazione tra Sviluppumbria e le altre agenzie regionali.

Innovazione e trasferimento tecnologico

Per quanto attiene *l'attività di innovazione e trasferimento tecnologico*, la crescita della Regione Umbria dipende anche dalla creazione di meccanismi efficienti di trasferimento di conoscenze. L'Umbria è una regione piccola con importanti potenzialità ma con bassa propensione all'innovazione. Gli interventi che interesseranno i prossimi anni devono essere focalizzati verso un percorso di specializzazione territoriale che si basi su un rafforzamento dell'ecosistema composto da Università, spin-off, start-up, enti pubblici e operatori economici e finanziari. In questo contesto Sviluppo Umbria dovrà assumere un ruolo fondamentale. L'Agenzia, inoltre, grazie ad un'interazione sistematica anche con centri di ricerca e di sperimentazione, dovrà essere in grado di attivare interrelazioni efficaci con le imprese e guidarle nello scouting di tecnologie.

Per quanto attiene il processo di transizione digitale, le imprese dovranno essere accompagnate in un processo di ammodernamento nel settore digitale IOT e dovrà essere favorito il processo di "clusterizzazione" delle competenze. Sviluppo Umbria tornerà inoltre a visitare le realtà nel territorio, recandosi nelle aziende, instaurando un dialogo costante con gli imprenditori. Un'attività basata su scouting e presenza nelle imprese.

Internazionalizzazione

Sviluppo Umbria darà inoltre priorità a tematiche fondamentali quali l'internazionalizzazione, la sostenibilità e la digitalizzazione delle imprese. L'Agenzia dovrà acquisire un solido know-how sui temi di frontiera in cui le realtà umbre risultano ancora impreparate o incapaci di sfruttare opportunità di crescita, su temi rilevanti quali, ad esempio, lo sviluppo della proprietà intellettuale e il passaggio generazionale.

Nello specifico, ad esempio, per quanto attiene l'internazionalizzazione delle imprese sarà importante introdurre strumenti flessibili e adattati al differente know-how che le imprese hanno sviluppato nei mercati internazionali, favorendo l'accesso alle realtà che si stanno affacciando per la prima volta nei mercati esteri.

L'Agenzia dovrà inoltre impegnarsi in una *concreta azione di scouting* delle imprese con un forte potenziale internazionale inutilizzato e offrire servizi specifici che prevedano anche momenti di informazione e formazione.

Per quanto attiene la vocazione internazionale della regione, questa dovrà essere supportata nella fase di tenuta e rafforzata nella fase di reazione alla congiuntura sfavorevole che stiamo attraversando. Devono rapidamente essere innovati i modelli d'internazionalizzazione e gli strumenti a loro supporto differenziandoli in base ai criteri dimensionali dell'impresa, favorendo, come già menzionato, quelle imprese con un potenziale di crescita non ancora sviluppato o quelle che hanno da poco iniziato la propria attività di export.

Risulterà quindi fondamentale ripensare i modelli di sviluppo puntando anche sulla digitalizzazione delle strategie d'export, affinché le imprese umbre possano crescere nelle esportazioni e dunque generare l'auspicato effetto moltiplicatore per tutto il territorio. Sviluppumbria accompagnerà le aziende che decidano di proporsi in nuovi mercati anche tramite piattaforme digitali.

Andranno inoltre pensati spazi alternativi d'incontro per le imprese, favorendo lo sviluppo e la diffusione di fiere e showroom virtuali, mostre e presentazioni digitali dei prodotti delle aziende umbre. Sviluppumbria dovrà fornire le risorse e le competenze necessarie per consentire non solo la tenuta del sistema delle esportazioni umbre ma il suo rafforzamento, incentivando nuovi sistemi di promozione nei mercati esteri.

Per colmare il gap della regione in questo ambito verrà creata una *piattaforma virtuale* di condivisione dell'*expertise internazionale*.

Sarà così possibile attingere ad esperienze di successo di altre realtà in tema di internazionalizzazione.

Verrà rafforzata l'azione di cooperazione come elemento strategico per aumentare i contatti con nuovi mercati dove le imprese umbre possano esportare prodotti, tecnologie e sistemi di conoscenza.

Marketing Territoriale

Elemento essenziale di crescita economica del territorio sarà l'attività di *attrazione degli investimenti*. L'Umbria è una regione strategica per gli investimenti visti i bassi costi e l'alta qualità della vita.

In tal senso la società di sviluppo dovrà promuovere, coordinare e gestire politiche e piani di attrazione degli investimenti esteri od esterni nel territorio regionale. Le aziende interessate ad investire in Umbria dovranno infatti essere accompagnate in tutte le fasi del progetto di insediamento. Sarà fondamentale dunque strutturare un pacchetto di interventi, che preveda strumenti differenti ma armonizzati tra di loro in un'ottica di collaborazione con gli enti del territorio. Sviluppo Umbria inoltre dovrà svolgere un ruolo proattivo di ricerca di potenziali investitori. In quest'ottica una rinnovata centralità della cooperazione internazionale potrà essere funzionale ad individuare possibili imprese che vogliano investire nel territorio regionale.

Occorrerà inoltre favorire soprattutto sui mercati di approvvigionamento un processo di reshoring. Assisteremo ad una grande attività di rientro in Italia di attività produttive delocalizzate all'estero perché anche quella competitività di prezzo derivante da un minor costo del lavoro, verrà meno grazie a quelle che sono tecnologie di automazione e robotizzate. L'Umbria, con il supporto della sua agenzia, dovrà essere attrattiva nel reintegrare le filiere di imprese oggi delocalizzate.

Progettazione Europea

Dovranno inoltre essere inoltre maturate e *messe a disposizione delle imprese nuove competenze in ambito di progettazione europea*. L'Unione Europea infatti stanzierà, nel corso dei prossimi tre anni, ingenti fondi per la ripresa dell'economia principalmente finalizzati a favorire una transizione ecologica e digitale. Sviluppo Umbria supporterà che le PMI umbre, spesso senza esperienza in ambito di euro-progettazione, siano supportate nel complesso processo di partecipazione alle call europee e che non perdano dunque l'opportunità di beneficiare di importanti fonti di finanziamento.

Sostenibilità

Nell'ambito della *sostenibilità sarà indispensabile acquisire un'approfondita conoscenza delle best practice nazionali e internazionali* ed un aggiornamento continuo su tutte le opportunità offerte dagli avanzamenti delle green technology o dalle innovazioni nei processi produttivi circolari. Il processo di transizione ecologica che l'Umbria, come tutto il sistema paese, è chiamato a intraprendere nei prossimi anni, richiede una forte armonizzazione degli interventi e la capacità di creare delle partnership strategiche. In questo ambito, Sviluppumbria dovrà affiancare le imprese, offrendo servizi di consulenza qualificata per supportare la riconversione dei processi produttivi in ottica circolare. Sarà necessario pianificare una gestione sostenibile del patrimonio edilizio della Regione, con l'implementazione di green technology e protocolli di sostenibilità. Dovranno inoltre essere favorite e sostenute le filiere energetico-ambientali attraverso una serie di possibili iniziative.

Gestione crisi d'impresa

Sviluppumbria dovrà inoltre assumere un ruolo di coordinamento e di definizione in ambito delle crisi aziendali, svolgere un ruolo di monitoraggio continuo volto ad individuare immediatamente segnali di debolezza. L'agenzia dovrà saper rispondere e coordinare le esigenze delle imprese in difficoltà, individuando anche i processi ed i percorsi idonei a sostenere le aziende in crisi. L'agenzia di sviluppo regionale dovrà infatti essere punto di riferimento e di coordinamento con le istituzioni regionali e nazionali al fine di definire ad assumere le iniziative volte al superamento delle crisi delle imprese.

Turismo

Verrà posta in essere *un'attività di sostegno al segmento turistico che punti a promuovere l'Umbria come destinazione bella, sicura e sostenibile*, sulla natura stessa del territorio e del suo turismo prevalentemente culturale e outdoor.

Un impegno che riguarderà una progettazione che punti all'espansione, al rafforzamento e al supporto dell'offerta territoriale, a partire dagli itinerari slow (cammini, bicicletta, cavallo) al fine di ampliare l'offerta disponibile e individuare nuovi target.

I prossimi tre anni devono infatti rappresentare un'occasione di rilancio del 'cuore verde' nell'accezione di sostenibilità e fruibilità, con la creazione di un vero e proprio reticolo di itinerari dialoganti fra loro che includa anche il rinnovato impegno del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane nel fornire treni a basso impatto e dotati di servizi per il trasporto biciclette. Sviluppo Umbria può rappresentare il soggetto coordinatore di Comuni, enti territoriali, stakeholder pubblici e privati, società di trasporti per realizzare i progetti innovativi necessari a portare a termine questo vero e proprio 'Green New Deal' turistico, senza dimenticare la progettazione e gestione di pacchetti di sostegno agli operatori privati del settore.

Si procederà, inoltre, alla progettazione di un'azione innovativa di promo-commercializzazione dei prodotti turistici, con l'individuazione di strumenti puntuali di promozione della destinazione, imperniati sul coinvolgimento di stampa specializzata e operatori della domanda sia sul territorio che sui mercati di riferimento.

Sarà molto importante la partecipazione a fiere di settore sia in presenza sia su piattaforme digitali.

Gestione del patrimonio immobiliare regionale

In tema di gestione del patrimonio immobiliare regionale, Sviluppo Umbria svolge la sua attività quale supporto tecnico della Regione, in coerenza con la L. R. n. 10/2018 - "Norme sull'amministrazione, gestione e valorizzazione dei beni immobili regionali". La gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale riveste carattere strategico, se posta in stretta relazione con le altre attività svolte dell'Agenzia e quale elemento fondante di un rinnovato sviluppo economico regionale.

In questa ottica assume una particolare importanza la definizione del nuovo programma di politica patrimoniale che la Regione dovrà adottare e il correlato regolamento di attuazione. I profondi

mutamenti avvenuti in questi anni nel contesto immobiliare generale e la natura stessa dei beni posseduti, impongono una attenta riflessione sulle modalità di valorizzazione degli stessi che non può essere limitata alla mera alienazione, ma dovrà guardare al patrimonio, attualmente disponibile alla cessione con una visione maggiormente organica.

La natura dei beni, la loro provenienza e non ultima la loro attuale condizione, determinano la necessità di mettere in atto un differente ragionamento, con una prospettiva che vada ad abbracciare logiche di posizionamento sul mercato più trasversali, non puntando alla sola alienazione, ma cercando di definire una strategia maggiormente integrata affinché un bene pubblico da vendere si inserisca in un contesto di accresciuta e piena valorizzazione.

Evidentemente questo ruolo di indirizzo spetta all'Istituzione regionale, mettendo in campo strumenti che possano supportare il disegno che si è delineato. Per dare pieno compimento a questa attività occorre che la Regione concordi e condivida con le altre Istituzioni pubbliche (Comuni /Soprintendenza /altri Enti coinvolti) un percorso che faciliti il recupero funzionale e la destinazione d'utilizzo dei beni interessati, per consentire un processo di valorizzazione che agevoli gli investimenti e la successiva operatività di coloro che sono interessati a sviluppare tale progettualità.

Questo sarà un percorso che dovrà essere arricchito attingendo al supporto tecnico e professionale offerto anche dalle altre società regionali, come ad esempio Umbria Digitale per un ormai indispensabile arricchimento che l'offerta di connessione a banda ultra larga garantirebbe al recupero di un bene per suo nuovo utilizzo.

Sviluppumbria potrà sicuramente fornire un professionale supporto al perfezionamento e al sostegno di questo percorso per la sua natura di agenzia multifunzione, avendo la possibilità di arricchire l'attività di vendita dei cespiti con una serie di strumenti di supporto e di agevolazione, funzionali allo sviluppo e al successo dell'investimento.

Sviluppumbria sarà, per tutti questi motivi, il fulcro del rilancio economico della Regione anche rafforzando la sua presenza sul territorio e la sua capacità di risposta ai diversificati bisogni delle imprese. Tematiche quali innovazione, trasferimento tecnologico, digitalizzazione, sostenibilità, internazionalizzazione saranno centrali

nella definizione dei servizi che verranno messi a disposizione delle aziende umbre per il rilancio dell'economia.



Roberto Segatori¹

Spunti per una diagnosi

Le imprese umbre hanno quasi sempre sofferto di limiti dimensionali e di bassa produttività. Il primo problema non si è tradotto solo nella scarsa possibilità di fruire di significative economie di scala, ma anche in un rapporto altalenante con il mercato. Chiamare in causa il mercato, vuol dire riferirsi sia al lato dell'output aziendale (destinazione dei prodotti), sia ai fattori dell'input (finanza, energia, tecnologia, materie prime, forza lavoro). Per questo forse è più corretto parlare di mercati al plurale. Ebbene le imprese umbre sono andate meglio quando s'è creato un allineamento favorevole tra identità e dimensioni proprie e caratteristiche e dimensioni dei vari mercati. Due situazioni storiche (due macro-cicli industriali, su cui ho scritto ripetutamente negli anni passati) possono fungere da puntuali esempi di tale correlazione. Il primo macro-ciclo regionale si incentra sull'industria siderurgico-meccanica e chimica ed ha il suo periodo di massimo splendore tra la fine dell'800 e gli anni quaranta del '900. I settori suddetti proseguono poi tra alti e bassi nella seconda metà del '900, mentre sempre nella prima metà del secolo scorso si avvia il decollo dell'industria alimentare a prevalente imprenditoria indigena (il ciclo della metalmeccanica è a prevalente impulso imprenditoriale esogeno). Questo ciclo rivela delle eccellenze tecnico-professionali e produttive (si pensi alle Acciaierie ternane e all'Ausa Macchi di Foligno) in presenza di condizioni di contesto particolarmente favorevoli: la capacità regionale di produzione autonoma di energia elettrica e di combustibili solidi (per l'epoca, di tutto rilievo), una buona intermediazione politica che dirotta sul territorio molte commesse del ministero della guerra, un clima (che, complessivamente, si sarebbe sempre rinnovato) di sostanziale consenso sociale. Quand'è che il ciclo

¹ Università degli Studi di Perugia - già Ordinario di Sociologia dei fenomeni politici.

entra in crisi? Quando mutano repentinamente i fattori dell'input (la concorrenza della lignite di provenienza Benelux mette in ginocchio negli anni cinquanta le miniere di Morgnano di Spoleto) e soprattutto quelli dell'output (crollo della richiesta di produzioni a fini bellici). Il mercato si allarga, la domanda si orienta in altre direzioni, la concorrenza aumenta. Improvvisamente si passa dall'assonanza alla dissonanza del rapporto tra mercato regionale e mercato esterno, che da nazionale diventa europeo.

Il secondo macro-ciclo riguarda le grandi industrie della provincia di Perugia nella seconda metà del '900 del settore alimentare e del tessile-abbigliamento. Nel pullulare dei pastifici e delle aziende delle confezioni, spiccano la Perugina e l'Ellesse. Anche qui abbiamo la manifestazione di due vere eccellenze: un elevato e diffuso (anche a livello operaio) know how produttivo, e un marketing straordinariamente innovativo, specie sul fronte delle iniziative promozionali (in ciò la Perugina s'era già segnalata durante il fascismo, l'Ellesse diventerà una caposcuola a partire dagli anni settanta). Ma come declina questo secondo macro-ciclo? Di nuovo con l'ennesimo allargamento del mercato che, da europeo, diventa mondiale (e, progressivamente, globale, per effetto delle regole stabilite dalla WTO). A mercato "spanciato" le risorse ombre non bastano più, se non altro per l'incapacità a mobilitare una massa finanziaria adeguata a fronteggiare la sfida mondiale dei marchi (e dell'innovazione tecnologica e organizzativa). In questi casi gli attori politici girano a vuoto, cercando improbabili alleanze con imprenditori considerati politicamente vicini. Così la Perugina, prima di finire alla multinazionale Nestlè, vivrà un tentativo di statalizzazione con la SME e poi transiterà per la CIR di Carlo De Benedetti, il quale, più che la ipotizzata fedeltà politica, seguirà la sua natura di imprenditore finanziario, spezzettando e vendendo convenientemente i bocconi appetibili dell'azienda. Un destino analogo tocca all'Ellesse, rivelatasi troppo debole per continuare a reggere in maniera autonoma le sfide internazionali. Tra il 1993 e il 1997, essa finirà con l'essere acquisita dal colosso britannico Pentland. Come documenta un rapporto AUR del 2007, il risultato è che tra l'inizio degli anni ottanta e il duemila le aziende regionali controllate da imprese estere passano da 8 a 27, con un'espansione notevole specie (ma non solo) in provincia di Terni.

Insomma, ogni volta che il mercato si dilata, a muoversi meglio sono le imprese più grandi (soprattutto le mega imprese multinazionali), mentre

il nanismo dimensionale (magari connesso a limiti gestionali e organizzativi, se non alla fuga verso la rendita degli eredi dei fondatori) mette in crisi le aziende locali.

Il secondo grave problema dell'economia umbra risiede nei bassi livelli di produttività, un dato ulteriormente aggravatosi dopo la crisi finanziaria del 2008. Tale debolezza ha riguardato e riguarda la maggior parte delle piccole-medie imprese, specie quelle dei servizi, con una ricaduta diretta sui margini di redditività. In uno studio del 2019, Bruno Bracalente e Alessandro Montrone avevano registrato una crescita della produttività a partire dal 2015 limitatamente al settore manifatturiero. Ma la pandemia da Covid-19 sta bruscamente frenando questa tendenziale risalita, oltre ad avere effetti deleteri in altri settori, come quelli dell'agro-alimentare e del turismo, che avevano raggiunto mediamente livelli qualitativamente discreti e in qualche caso molto buoni. Le principali cantine umbre di vini doc, ma anche i frantoi con marchio proprio, hanno visto ridursi drasticamente la commercializzazione sui mercati esteri dei propri prodotti. Così il turismo *incoming* - fatto salvo un agosto fortunato con utenti italiani - ha dovuto fare i conti con un crollo delle prenotazioni di clienti stranieri. Anche ipotizzando che si tratti di fenomeni di tipo congiunturale, i danni di liquidità procurati dai mancati affari rischiano di mettere in ginocchio le aziende meno strutturate e la relativa occupazione.

Infine va registrata la radicale trasformazione del commercio. L'esplosione dell'*e-commerce* e delle consegne a domicilio tramite corriere sta erodendo progressivamente l'agibilità degli esercizi commerciali generici, lasciando spazio solo agli ipermercati collocati in grandi centri di servizio e ai negozi specializzati o di nicchia.

Lo scatto necessario

Se gli spunti diagnostici hanno riguardato in sequenza processi e soggetti, il discorso del "che fare" richiede che si inverta la sequenza, muovendo prima dai soggetti per tornare poi sui processi. I soggetti collettivi che vanno chiamati in causa sono almeno quattro: gli imprenditori, gli amministratori politici, gli operatori dei servizi più importanti (università, banche), i sindacati dei lavoratori.

Il mondo delle imprese umbre ha, come si è visto, una struttura dualistica, se non triadica. Al numero limitato di imprese all'avanguardia (per capitalizzazione, organizzazione, tecnologia, marketing e internazionalizzazione) si giustappone una grande quantità di piccole e piccolissime imprese dall'assetto complessivo assai fragile. In mezzo si collocano medie imprese che presentano in parte i caratteri delle prime e in parte quelli delle seconde. Lo sforzo oggi auspicabile è che le imprese all'avanguardia svolgano, più ancora che nel passato, un ruolo da *navi scuola* per tutte le altre aziende, siano esse subfornitrici o no. Nel caso delle aziende subfornitrici il compito è relativamente più semplice: è ormai noto che le imprese primarie sono tali anche per l'adozione delle certificazioni di qualità a valenza internazionale, imposte a cascata a tutti coloro che concorrono alla realizzazione dei loro prodotti. Ma l'inseminazione di innovazioni e di standard qualitativi elevati dovrebbe coinvolgere anche le piccole aziende del tutto autonome. Uscendo dal generico, l'impegno di inseminazione dovrebbe essere assunto da quei cluster di imprese che hanno già strutture solide e sperimentate. In passato in Umbria sono state costituite forme consortili, anche su spinta del settore pubblico, che hanno dato risultati altalenanti (si pensi, a titolo d'esempio, ai consorzi di sviluppo delle aree ternana, narnese, orvietana e spoletina). Oggi invece si registrano poli industriali di alta qualità. Di nuovo, come esempio, basta citare il Polo Aerospaziale dell'Umbria (*Umbria Aerospace Cluster*) o il Polo Biomedico dell'Umbria (*Biomedical Cluster of Umbria*). Le imprese aderenti a questi poli hanno già dato segnali di impegno per il territorio. L'Umbra Group è stata appena premiata come una delle 78 Welfare Champions 2020 del panorama nazionale. Ma lo stesso riconoscimento è andato anche alla Monini Spa e, per i servizi, all'Artigianservizi di Perugia. Inoltre le migliori imprese regionali aderiscono all'ITS Umbria Academy, che ha un ruolo significativo nell'organizzazione di percorsi formativi che si svolgono tra le scuole superiori e l'università. Insomma, a partire da quello che già esiste, andrebbe reso sistematico il ruolo trainante delle grandi imprese (specie di quelle a conduzione umbra) rispetto a tutte le altre.

Altro ruolo decisivo è quello dei politici che guidano le istituzioni regionali (e non solo). Costoro dovrebbero svolgere al meglio due compiti: a) assicurare servizi (burocratici in primis) e infrastrutture materiali e immateriali di alta qualità; b) mettere in campo incentivazioni

selettive con i fondi che stanno arrivando dal governo nazionale e che arriveranno per quota parte dal *Next Generation Eu*. Circa il primo aspetto, oltre alla razionalizzazione delle agenzie regionali e alla velocizzazione delle procedure burocratiche, l'impegno di una buona amministrazione pubblica dovrebbe essere quello di ottimizzare le condizioni del contesto sociale e produttivo, sottoposto a stress in tempi di epidemia: viabilità su strada e su ferrovia, reti telematiche, servizi scolastici, sistema pubblico di welfare (a rischio di collasso nel 2020). Quanto alle incentivazioni selettive, il primo rilancio (dopo un periodo di crisi) del settore dell'edilizia dovrebbe arrivare da quel bonus fiscale del 110/100 che il governo nazionale ha già deliberato. Infine, come avviene da tempo per l'agricoltura con la PAC, resta da impostare una buona canalizzazione delle risorse che arriveranno dall'Europa per la sostenibilità dell'ambiente, le infrastrutture e l'innovazione tecnologica.

L'Università e il sistema bancario sono altri due attori attesi alla riprova di un contributo specificamente dedicato al territorio umbro. Negli ultimi tempi, l'Università di Perugia ha saputo aggiungere a quelle dei suoi quattro dipartimenti di eccellenza, ottime performance in campo biomedico e ingegneristico a scala globale. È uno sforzo da apprezzare e da incentivare ulteriormente. Alle banche è richiesto un recupero di attenzione e di flessibilità verso l'ambito locale - un'attenzione negli ultimi anni attenuatasi per lo spostamento fuori regione dei centri decisionali dei maggiori istituti -, unitamente ad un affiancamento ai processi di ripresa dell'economia umbra senza appesantimenti procedurali e senza il sovraccarico di costi impropri.

Infine i sindacati dei lavoratori. Nella tradizione italiana, riproposti in tempi di crisi, essi si trovano a gestire due funzioni che non sempre collimano. Da un lato, essi devono giustamente svolgere un ruolo di *advocacy* dei lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro; dall'altro, nella difesa primaria degli occupati tesserati, essi finiscono talvolta col collocarsi su posizioni di conservazione, anche rispetto a certe situazioni che oggettivamente non risultano più produttive.

Riuscire a fornire risposte di sistema - ovvero coordinate e non isolate - è la vera sfida cui sono chiamati oggi imprenditori, politici, scienziati, banchieri e sindacati per il rilancio della società umbra.



Giuseppe Severini¹

1. Il 29 febbraio 1960 un terremoto devastò Agadir, nel Marocco da poco indipendente. Fece circa 15.000 morti e distrusse la città, con le antiche Kasbah e Medina e i nuovi quartieri. Tre giorni dopo, il re Mohammed V e il governo istituirono una commissione per la ricostruzione accentrando le competenze e affidandola al principe ereditario Hassan, che da lì a un anno sarebbe divenuto il nuovo re. Ma, nel merito, cosa fare di fronte all'annientamento della città intera? Come suggeriva l'ambasciatore francese, fu sentito il grande Le Corbusier che visitò Agadir e che, in un'intervista radiofonica, raccomandò una ricostruzione con coerenza sia architettonica che urbanistica, conforme all'indirizzo seguito nell'ultimo protettorato francese dall'esemplare *Service de l'Urbanisme* diretto da Michel Ecochard, come lui esponente del *Mouvement moderne* e autore dei piani urbanistici di Beirut e di Casablanca. L'idea progettuale fu condivisa dalla commissione e un gruppo di pianificatori, urbanisti, paesaggisti e architetti subito si mise all'opera approntando un piano per la ricostruzione di nuova formula, in controtendenza alla logica del pronto intervento parcellizzato e individuale: redatto secondo i principi della *Carta di Atene* del 1933 (elaborata dallo stesso Le Corbusier), cioè di salubrità, esposizione e circolazione, basate sulla lettura della tradizione insediativa locale e dei suoi materiali e dando seguito all'indirizzo, incipiente, di *progettazione del paesaggio*. Le macerie e i terreni edificabili vennero espropriati e affidati a quella commissione per dar presto corpo a un disegno urbano di alta qualità, coerente e unitario. La ricostruzione iniziò già il 30 giugno 1960, a macerie ancora non rimosse. La Medina venne ricreata *ex novo* dall'architetto italo-marocchino Coco Polizzi con forme e materiali tradizionali. Il resto dell'insediamento fu delocalizzato per necessità e grazie a quelle espropriazioni la riedificazione fu coerente e sollecita.

¹ Presidente di Sezione del Consiglio di Stato.

Pochissimi anni dopo, infatti, le nuove costruzioni sorte sulle distrutte furono consegnate ai proprietari originari. Ne è venuta una città attiva e capace di nuovo turismo, specie scandinavo e tedesco, di cui la Medina è fulcro attrattivo.

Il caso, noto agli urbanisti, è un paradigma esemplare di capacità politica e amministrativa: da un disastro naturale di tali proporzioni si è saputo con intelligenza e determinazione concepire e realizzare un futuro attrattivo con nuove utilità.

2. Sessant'anni più tardi, e a quattro dal terremoto del Centro Italia del 2016, sorge naturale la comparazione. Qui non parliamo di Norcia, sfregiata gravemente ma pur sempre in piedi; bensì di Castelluccio di Norcia, devastato senza danni alle persone, o di Amatrice, distrutta e con centinaia di vittime.

Difetti di progettualità, modelli amministrativi compromissori e lasciati piegare all'irrazionale, inadeguatezza di risorse e contraddizioni operative lasciano ancora Castelluccio e Amatrice, e i tanti paesi del cratere, a cumuli di macerie; con popolazioni delocalizzate e spesso costrette a dure scelte di vita per emanciparsi dalle "soluzioni abitative di emergenza" o dallo sfollamento altrove in alberghi malmessi.

In pratica, si è a poco più che al punto di partenza. La ricostruzione realizzata è ampiamente minoritaria. Si continua a procedere per episodi, come per rimettere in piedi pezzi crollati di un insieme ferito ma ancora presente. La formula si incentra su un *ricostruire* che dilata e trascina l'*emergenza*: ma in modo frammentario, se si vuole e se si può. Ne è estranea una *progettazione strategica* che vada oltre, proprio ciò che allora invece si fece.

Alla base, sembra sfuggire - come in una sospensione del giudizio che non afferma e non nega - il dato di sintesi: che *Castelluccio di Norcia*, arroccato sul colle che chiude il vasto altopiano ai piedi del maestoso Vettore, *non esiste più come paese; e non tornerà più com'era e dov'era.*

Al suo posto si vedono detriti, pochi muri deformi o qualche casa rimasta in piedi ma seriamente lesionata. Nessuno ci abita più. Quanto poi a vitalità, sarebbe solo un'espressione geografica se non fosse per il troppo contestato "Deltaplano" che dall'ottobre 2018 contiene l'abbandono anche economico. Il mondo non astraie dalla realtà produttiva e commerciale, il rischio aggiuntivo era questo con ulteriori guasti sociali e ambientali.

Si può continuare su questa strada, arginati nel giorno dopo giorno e stretti in percorsi che al cittadino evocano il lontano “*la burocrazia uccide più del terremoto*” del Belice post-sisma del 1968? che obliterano l’orgogliosa svolta post-sisma del 1976 del Friuli e fanno guardare con altri occhi alla pur discussa ricostruzione umbro-marchigiana post-sisma del 1997?

La risposta è, evidentemente, *no*: e, almeno per questo paese, lo reclama la notorietà ben oltre l’Umbria di Castelluccio, che lo fa specchio fedele della capacità/incapacità di chi ne ha, o appare averne, la cura politico-amministrativa.

Per uscirne, sarebbe piuttosto da adottare una nuova visione, *strategica*, di questa particolare “ricostruzione”: orientata a una prospettiva futura, così come seppe fare il governo marocchino nel 1960. Ricostruendo per le generazioni presenti e future, non per quelle che sono state.

La cosa è di non poco rilievo: domanda una concezione contestuale sia della *ricostruzione*, sia delle *strategie future* per dare nuove attrattività al paese e al territorio. L’immagine di Castelluccio è difatti trainante per tutto il contesto.

3. Si legge ora (*Corriere dell’Umbria*, 17 settembre 2020) di un tavolo tecnico che elabora un *piano attuativo* per il recupero di Castelluccio, redatto ai sensi dell’ordinanza n. 39 del 2017 del commissario straordinario Errani, che affida ai regionali *Uffici speciali per la ricostruzione* di *curare* i piani urbanistici, peraltro a *redazione* comunale. Prevede un recupero integrale salvo la pieve di S.M. Assunta, la cui area diverrebbe una sorta di memoriale. Si legge anche di un incontro del nuovo (da febbraio 2020) commissario straordinario Legnini con la popolazione, accompagnato o promosso da un consigliere regionale di minoranza, imprenditore alberghiero nursino, anche lui già candidato a presidente alle elezioni regionali del 2019.

I fatti segnalano che si va oltre la dimensione tecnico-amministrativa e si toccano aspetti politici e rapporti reali tra attori pubblici. Anche per questo è da considerare se la via intrapresa resti adeguata o se ne possa figurare un’altra e con quali mezzi.

4. Anzitutto, va ripresa la considerazione di chi della zona ha la migliore conoscenza. Quella esposta qualche mese dopo il sisma in *Dopo il terremoto: dialogo tra Bruno Toscano e Luciano Giacché* (*L’Indice*, 1 maggio 2017,

in *www.lindiceonline.com*). Toscana segnala la necessità di “una corretta diagnosi della situazione delle zone colpite dal terremoto, [...] che va rivolta più agli aspetti socio-economici che a quelli artistico-patrimoniali. Infatti quando si parla di “ricostruzione” si dovrebbe parlare anzitutto di un progetto profondamente innovativo sul piano della produttività delle aree disastrose. [...] Occorre quindi mettere in campo la capacità e la volontà di impegnarsi in progetti di lungo termine per la ricostituzione di valori e di rendite legate al territorio, altrimenti gli interventi si riducono a una riproposizione puramente edilizia, sostanzialmente priva di futuro, per di più con una spesa enorme, com’è avvenuto dopo il terremoto del 1997”. I due convergono sul rilievo vitale per l’economia dell’agroalimentare specifico della zona.

La combinazione tra economia e specificità culturale evoca la *valorizzazione del paesaggio*, messa a punto dal *Codice dei beni culturali e del paesaggio* e affinata dalla dottrina giuridica. Nel caso di paesaggi distrutti, indirizza la *progettazione del paesaggio* (vista per Agadir) alla salvaguardia di quanto resta del *valore perduto* ma anche all’identificazione di un *valore nuovo*, coerente e integrato, per sostituire il disvalore generato dagli eventi: in vista di ricomposizione, risanamento, riqualificazione di tutto il contesto degradato. È la base per una ripartenza che si basi dunque su un *valore aggiunto*, nuovo seppur continuo a quello delle vestigia distrutte.

Così, prima che si raggiunga l’irreparabile, occorrerebbe riflettere su strumenti *ad hoc* - se occorre, anche un’apposita norma di legge - per una *misura speciale per Castelluccio di Norcia*, incentrata sull’abitabilità futura: un nuovo paradigma per quest’icona all’Appennino centrale, come fu fatto per Agadir, fuori dal ristretto e insufficiente sistema della “ricostruzione”.

Come fare? Per quanto il nuovo commissario straordinario manifesti una volontà di svolta e sia assistito da eccellenti collaboratori, la questione di fondo resta se - a quattro anni dal sisma - continuare nell’ordinarietà del prospettato *piano attuativo* ovvero scegliere una via nuova: o che qui dia seguito all’idea originaria di progressiva “regionalizzazione” dell’intervento straordinario, e sempre che la Regione passi a dotarsi di adeguate risorse e capacità progettuali; o che doti lo stesso Commissario di temporanei poteri di diretto intervento e ablatori. Del resto, la realizzazione pratica dell’attuale *piano attuativo*, per quanto lo si possa apprezzare, pare rimessa alle frammentarie volontà dei singoli.

L'alternativa è appunto - nell'un senso o nell'altro - di riprendere, almeno qui, la prospettiva interventista e dare a Castelluccio uno *statuto speciale* per uscire in modo simultaneo dalla stasi. Un regime giuridico che ne rifletta l'unicità: per caratteristiche strutturali e per potenzialità funzionali. Sarebbe questo solo il mezzo per *ri-creare* - salvo manufatti non crollati, materiali e *skyline* - in modo coerente una Castelluccio del futuro sul luogo di quella che oggi non esiste più. Si è ancora in tempo per un tale percorso a sé: un'eccezione per recuperare in modi eccezionali questo luogo d'eccezione, togliendolo alla discontinuità e alla frammentarietà delle riedificazioni. E, per abbinamento d'immagine, la sorte che si sceglie per Castelluccio potrà fare da volano all'intera area.

5. Per valutare il da farsi è prima necessario considerare le caratteristiche dell'ordinamento della ricostruzione post-sisma del Centro Italia del 2016. Non risultano analizzate da commentatori, come invece avvenne già nel 2010 per l'Aquila (quando P. Mantini - oggi qui consulente del commissario straordinario Legnini - scrisse approfonditamente del particolare *Ius Publicum* di quella ricostruzione).

Si tratta di un ordinamento a sé, diverso dai precedenti, improntato alla gerarchia funzionale tra commissario straordinario e altre amministrazioni, dove i presidenti delle Regioni sono - e restano, malgrado i propositi originari - solo vice commissari «*in stretto raccordo con il Commissario straordinario, che può delegare loro le funzioni*». Il Commissario presiede un'apposita «*cabina di coordinamento*» per «*concordare i contenuti dei provvedimenti da adottare e [...] assicurare l'applicazione uniforme e unitaria in ciascuna Regione delle ordinanze e direttive commissariali, nonché [...] verificare periodicamente l'avanzamento del processo di ricostruzione*» (art. 1 d.-l. 17 ottobre 2016, n. 189): dovrebbero essere rapporti di *leale cooperazione* mediante *intese* tra gli enti (come ha imposto la Corte costituzionale: 2 dicembre 2019, n. 246). È un ordinamento ibrido, compromissorio, sedimentato nei decreti-legge 17 ottobre 2016, n. 189; 9 febbraio 2017, n. 8; 24 aprile 2017, n. 50; 20 giugno 2017, n. 91; 16 ottobre 2017, n. 148 e 28 settembre 2018, n. 109; dispersivo, nato in contrasto a quello post-sisma dell'Aquila del 2009, il c.d. “modello Bertolaso” - accusato di non partecipatività - che aggiornava il “modello Zamberletti” (con il commissario straordinario governativo dagli accentrati poteri straordinari: ben utile nel Friuli del 1976, assai meno nell'Irpinia del 1980): malgrado le distorsioni, nei suoi soli dieci mesi si era mostrato

efficace, nell'immediatezza, al contenimento dell'esodo della popolazione.

Di più: ai quei decreti-legge si è assommata una bulimica produzione normativa secondaria di decreti e di ordinanze commissariali che, come in genere per le sovrapproduzioni normative, ha generato complicazioni, conflitti e incongruenze.

Si afferma ora, nel quadro della nuova gestione commissariale, che le inefficienze sono fronteggiate dal recente decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, c.d. "semplificazioni": che, con rilevante concentrazione di potere *extra ordinem* sull'ufficio del commissario straordinario - quasi un tardivo recupero del "modello Bertolaso", che peraltro durò appena una decina di mesi - gli attribuisce «*maggiori poteri commissariali*», in particolare (art. 11) di individuare «*con propria ordinanza gli interventi e le opere urgenti e di particolare criticità, anche relativi alla ricostruzione dei centri storici dei comuni maggiormente colpiti, per i quali i poteri di ordinanza a lui attribuiti [...] sono esercitabili in deroga a ogni disposizione di legge diversa da quella penale fatto salvo [...] il rispetto delle disposizioni del codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione [...], delle disposizioni del Codice dei beni culturali e del paesaggio [...]*», con facoltà di perciò nominare «*fino a due sub-commissari, responsabili di uno o più interventi, nonché individuare [...] il soggetto attuatore competente*» per tutti gli appalti, che può affidare nei limiti delle sole direttive europee e senza *gold plating* nazionali. All'art. 10, come convertito dalla legge n. 120 del 2020, si dice che nei comuni terremotati «*gli interventi di ricostruzione di edifici privati in tutto o in parte lesionati, crollati o demoliti, od oggetto di ordinanza di demolizione per pericolo di crollo, sono in ogni caso realizzati con SCIA edilizia [...], anche con riferimento alle modifiche dei prospetti senza obbligo di speciali autorizzazioni*».

Così, mediante ordinanze, giungono le prime conseguenti iniziative dell'attuale gestione commissariale, improntate a *semplificazioni procedurali*. Sono le ordinanze nn. 105, 106 e 107. In particolare quest'ultima, del 22 agosto 2020, concerne le «*Linee Guida sui Programmi Straordinari di Ricostruzione, indirizzi per la pianificazione e ulteriori disposizioni di accelerazione della ricostruzione privata*»: e in un tale P.S.R. molto può essere contenuto per (art. 2, comma 3) una ricostruzione pubblica dei centri storici e un piano/programma di iniziativa pubblica anche in unico lotto, il che indica la via ormai imprescindibile (v. anche l'intervista al commissario straordinario G. Legnini, «*Così ho semplificato le norme per*

ricostruire a 4 anni dal terremoto», in Corriere della Sera del 24 agosto 2020. Cfr. P. Mantini, Ricostruzione post sisma: contro i ritardi l'arma delle nuove semplificazioni, in Il Sole-24 ore del 26 agosto 2020).

L'evoluzione, come si vede, va in controtendenza al conclamato proposito originario per cui il modello della separazione avrebbe dovuto durare il tempo - al massimo un paio d'anni - per formare una cornice unitaria e omogenea di norme e procedure, lasciando poi al commissario solo coordinamento e gestione delle risorse economiche. Invece, dopo la comunque eccessiva provvisorietà, ora si svolta per accentuare la sostanziale prevalenza di quest'ordinamento sull'amministrazione regionale. Si procede dunque verso un'interlocuzione più stretta tra commissario straordinario, comuni e operatori economici, dequotando il ruolo regionale e recuperando ancora una volta quell'uso ordinamentale dell'emergenza che i giuristi (V. Cerulli Irelli, C. Pinelli, ecc.) stigmatizzarono come "*sistema parallelo*". Si accantona la via della *semplificazione organizzativa* invece praticata nel 1997 mediante la spedita concentrazione dei poteri commissariali sui presidenti delle regioni interessate. Per così dire, ora ci si allontana dalle regioni: anche se l'ordinamento costituzionale indicherebbe che la gestione meglio vada riferita alla Regione; ciò che avvenne allora (e prima della riforma del Titolo V ...) evidentemente anche per maggiore capacità di negoziazione politica delle norme e attitudine operativa; e che fu strettamente replicato dopo il sisma dell'Emilia-Romagna del 2012. Ma è singolare che la sequenza che qui connota la scissione nasca nel settembre 2016 proprio dalla nomina, per Amatrice e poi per il Centro Italia, di quel lì ormai ex presidente Errani (dopo tre mandati: nella sua Regione sostituito dal successore Bonaccini anche in tale funzione), quando l'*intuitus personae* venne elevato a titolo autonomo e traslato altrove e così fatto prevalere sull'oggettività organizzativa: con un incarico di un anno, poi su quella scia sostituito per altrettanto dalla sottosegretario alla Presidenza del Consiglio, De Micheli, *durante munere*; questa dal presidente dei geologi delle Marche, Farabolini e, per il 2020, dall'attuale commissario Legnini. Nel difetto una legge-quadro nazionale che disegni un modello uniforme per affrontare la fase post-emergenziale della ricostruzione evitando modelli eterogenei e fatalmente confusi (P. Carpentieri), la questione delle questioni si incentra, di volta in volta, sul *chi* gestisce la

ricostruzione, con *quali* obiettivi e *quali* mezzi, finanziari e operativi e rispondendo a *chi*.

Assumere comunque che il modello concreto di quest'ordinamento sia tutto tecnico-amministrativo e corrisponda a responsabilità politiche governative è un accorgimento ingegneristico e formale che non riflette la realtà materiale. Questa evidenza che la politicità, comunque immanente, procede di suo, vista anche l'allascata articolazione del commissariato straordinario rispetto al governo, che ne fa un decisore per lo più autonomo - amministrativamente, finanziariamente, contabilmente - sulle risorse assegnate, benché di investitura ad alta intensità politica. Egli del resto *«opera in stretto raccordo con il Capo del Dipartimento della protezione civile»* (struttura della Presidenza del Consiglio dei ministri) e non direttamente con il Governo come invece quello (art. 2, comma 1, lett. a), d.l. n. 189 del 2016). Il collegamento con la responsabilità politica del governo è dunque solo indiretto e mediato (salvo, almeno apparentemente, il tratto De Micheli). L'elenco delle competenze commissariali all'art. 2 mostra la politicità intrinseca della loro gran parte. In particolare, sono del commissario straordinario (e non del Capo del Dipartimento della protezione civile, come invece per altre emergenze) i rilevanti poteri di astrarre dalla normativa vigente che si è visto ormai *«esercitabili in deroga a ogni disposizione di legge diversa da quella penale»*: con evidente riflesso di tali fonti reali di diritto sulla *governance* sostitutiva della "ricostruzione".

In effetti, risorse economiche di tali livelli, operazioni e committenze di tali dimensioni e tempi non possono che implicare matrici od opzioni politiche, non soltanto valutazioni discrezionali com'è delle scelte amministrative. Ma, grazie a questo modello ibrido, si prestano a circuiti autonomi o al più di mediazione con le regioni - anzi, ormai coi comuni - e comunque senza riflessi elettorali. Paradossalmente, per le situazioni più evidenti generano altrui virtuali responsabilità oggettive. Si va così in direzione progressivamente opposta all'unione voluta nel 1997 e nel 2012 (e replicata dal febbraio 2010 per l'Aquila, dieci mesi dopo il sisma).

In sintesi, al giurista risulta evidente che è rovesciata l'impostazione del 1997 e del 2012. Dal 2016 è stato creato e fatto crescere e permanere per una durata mai prima praticata, sopra il territorio della regione (di più: di quattro regioni), con singolare acquiescenza regionale, un *ordinamento parallelo e trasversale* benché raccordato: che compromette nella sostanza la

materia regionale «governo del territorio» virandola a co-gestione, e diverse altre materie regionali dell'art. 117 della Costituzione. Per alimentarlo, è stata dilatata la misura, materiale e temporale, dell'*'emergenza'* includendovi senz'altro e senza fine la *'ricostruzione'*. L'autonomia regionale sul territorio interessato è stata posta sotto tutela *sub specie* di *'intesa'*. Di più: quest'ordinamento parallelo, nella concretezza dei finora quasi inutili quattro anni, giunge a svilire la ragione stessa della sua esistenza, che è la restituzione materiale dei luoghi; e comunque a smarrire la *"straordinarietà"* che postula la *temporaneità*, che solo ne legittima l'eccezionalità. È da rammentare che per l'Aquila lo stato di emergenza e la gestione commissariale cessarono comunque col settembre 2012, cioè tre anni e mezzo dopo il sisma, allorché le funzioni vennero restituite alle amministrazioni territoriali ordinarie: e già alla fine del 2009 la gestione commissariale era stata tolta al capo del Dipartimento della protezione civile e passata al presidente di quella Regione. Qui invece sono passati ben quattro anni con questo sistema parallelo che ora viene intensificato.

Questo castello di irrazionalità e di persistenze ha generato non nuove efficienze ma inefficienze, trascinate oltre tempo e misura. Della compatibilità costituzionale di un tale quadro in una democrazia rappresentativa che voglia ispirarsi al principio di buona amministrazione resta legittimo, al di là dei compromessi praticati, un qualche serio dubbio. Solo il Presidente della Repubblica, per la Costituzione, è politicamente irresponsabile. Né il commissario straordinario può essere assimilato a un'autorità amministrativa indipendente.

In disparte la meritevolezza dei singoli, l'invalsa e poliforme - e criticata dalla dottrina - figura giuridica va di volta in volta vagliata, più che per l'investitura formale e programmatica, per l'effettività delle valutazioni e delle capacità strategiche e operative. È solo nella novità assoluta di una radicale svolta di efficientamento che l'amministrazione straordinaria potrebbe infatti cercare un'ultima legittimazione sostanziale. Questa, insegna il realismo giuridico, precede la legalità formale. Ieri le era stata mal approntata dalla ragion politica e ha portato dove ha portato. Oggi potrebbe solo far fronte a un riconoscimento regionale, espresso o tacito, di - misurate le risorse - incongruenza organizzativa allo scopo. Raramente la riforma del Titolo V della Costituzione è stata tanto disattesa per il declino sostanziale dell'istituto regionale: ma il rimedio

commissariale, lungi dal mostrarsi all'altezza della sostituzione, ha finora gestito le cose ben peggio che le regioni nel post-sisma del 1997.

In realtà, attestarsi sulla questione delle competenze è spesso, in Italia, illusoriamente considerato autosufficiente ma trascurava la ben più importante *razionalità amministrativa*. Questa sintetizza il principio costituzionale di buona amministrazione e postula un rapporto proporzionato tra obiettivi identificati e risorse organizzative a disposizione di chi reclama la competenza. È il risultato che conta, non la spettanza simbolica del potere. Una delle ragioni dell'inefficienza del modello sinora adottato sta proprio nel non disporre, oltre una certa misura, di pienezza di competenze. Reciprocamente, se si reclamasse (a buon diritto) la competenza anche in vista di una nuova *policy* per la montagna, occorrerebbe realisticamente considerare quante e quali capacità amministrative sono a disposizione regionale. Del resto, l'istituto stesso del commissario straordinario - è stato detto da tempo (S. Cassese) - è una strada laterale che dimostra l'incapacità delle strutture pubbliche e della dirigenza politica di affrontare l'efficienza amministrativa. Ma qui si è andati ben oltre, perché quella strada ha portato alla palude. E una rivendica giusta ma disarmata sarebbe non meno dannosa.

6. Tornando a Castelluccio, poiché la restituzione resta l'obiettivo da soddisfare e in vista di un'esemplare e trainante rivitalizzazione, occorre vagliare se e come sarebbero preferibili nuove formule, orientate al risultato generale più che al plurisoggettivo metodo negoziale, capaci di un risultato sollecito per associare organicamente rigenerazione e realtà del domani: con un intervento di alta qualità architettonica, massima sicurezza antisismica, dotazioni di tecnologie energetiche e infrastrutturazioni telematiche utili a una nuova abitabilità.

Una nuova cornice giuridica andrebbe messa a punto, se del caso, con l'ausilio di norme apposite. Ne sarebbe comunque *condicio sine qua non* la disponibilità di risorse organizzative e capacità adeguate. In questa prospettiva, abitabilità e attrattività vanno elevati a interesse preminente per contrastare l'abbandono della montagna. Al dunque, occorre non un ordinario *piano attuativo* per una ricostruzione banale, episodica e volontaria, come quello che sembra ora si prospetti; ma un nuovo, autentico e coraggioso *Programma Straordinario* con proprie e speciali caratteristiche: unitario, con adeguato stanziamento, a commessa pubblica sia nella progettazione che nell'esecuzione, assistito se occorre

da poteri ablatori seguiti comunque dalla restituzione ai proprietari col vincolo di utilizzazione. Il tutto sulla base di un *concorso di progettazione* o almeno *di idee* (art. 152 e 156 del *Codice dei contratti pubblici*), che possa mostrare la migliore capacità innovativa anzitutto in termini di ricercata qualità architettonica.

Occorre non temere - piegandosi a un *mainstream* ormai usurato - la connotazione *pubblica* di una tale prospettiva, perché si tratta di materia naturale da intervento pubblico (si è appena visto, ormai lo prospetta la stessa ordinanza commissariale n. 107). L'alternativa è la rinuncia all'effettività ed è la scelta peggiore. Simili poteri straordinari, del resto, furono il fulcro della ricostituzione di Agadir. Se si desidera un analogo successo, di eco nazionale e non solo, anche qui dev'essere a disposizione analogo strumento speciale, finanche coercitivo, *ultima ratio* quando resti inutile la via consensuale, da privilegiare: e comunque preceduta da fasi di opportuno 'dibattito pubblico' per la partecipazione preliminare dei cittadini sui contenuti del programma. Logica vorrebbe che i proprietari di immobili, se bene informati, siano i primi ad aver interesse a un programma che li vedrebbe beneficiari di un recupero attrattivo e di alta qualità, che valorizzi i luoghi oltre che le proprietà, a costi essenzialmente non loro, giustificati dall'irradiazione della promozione territoriale. Quanti, d'altra parte, hanno denaro o motivazione per ricostruire in proprio? Un mero *piano attuativo* autorizza, ma non obbliga a riedificare: e qui sta la prima differenza perché si rischia anzitutto la riedificazione non simultanea ma a macchia di leopardo, tendenzialmente permanente.

Quanto alla conservazione dei valori paesistici e culturali, dove sopravvivono manufatti storici è la legge che continua a imporne la salvaguardia senza alterarne i caratteri esteriori (il che poco si fece nel post-sisma 1997 in Umbria, per l'atteggiamento dismissivo dell'organo di tutela, cedevole verso rivestimenti con reti elettrosaldate e intonacature al posto della pietra a vista, malgrado la diversa pratica nelle Marche: con patenti effetti di anonimizzazione e perdita d'attrattiva). Ma dove non esistono più gli edifici perché ridotti a rovine non ripristinabili, assumere ancora le formule della tutela è chimerico, inutile e dannoso. Bisogna piuttosto trovare, come detto, nuove formule di valore paesistico, integrate tra loro e coerenti con il passato. Al tempo stesso, per sollecitare una nuova vitalità del luogo, vi si potrebbero integrare

iniziative imprenditoriali ecosostenibili e di economia circolare, utilizzando i sostegni e le agevolazioni tributarie dall'istituzione nel Parco nazionale dei Monti Sibillini di un'apposita *Zona economica ambientale*, come dal decreto-legge "clima" 14 ottobre 2019, n. 111: la prospettiva del *Green Deal* europeo e della finanza per gli investimenti sostenibili del regolamento (UE) 2020/852 potrebbe trovare proprio a Castelluccio una prima, significativa concretizzazione.

Emerge così il pregio ulteriore di un possibile regime *ad hoc*. Un *Programma Straordinario* di siffatte nuove caratteristiche per Castelluccio non significherebbe ricostruire "com'era, dov'era" un tessuto urbano quasi scomparso (e in verità modesto, salvo la pieve); né - all'opposto - aprire a un artificio disconnesso dalla tradizione insediativa. È uno spazio di creazione ma non vuoto di criteri. Li indica il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* con quelle previsioni sulla *valorizzazione del paesaggio* che operano quando la devastazione toglie ragione alla tutela. Nella ricerca del rapporto equilibrato tra valore sottratto e valore aggiunto, sono essenziali conoscenze e progettazioni incentrate sugli elementi identitari: e vi si potrebbe anche giustificare - ponte simbolico tra passato e futuro - una qualche reintegrazione stilistica (ad es., per facciata e campanile della pieve, anziché un incombente memoriale che solo darebbe forma all'acrasia, essendo ben lontano il *Cretto* di Burri a Gibellina). Per il *Codice* (art. 6), invero, la *valorizzazione* è *valorizzazione culturale* e precede la *valorizzazione economica*. Questa genera esternalità positive e fa da premessa al recupero dell'abitabilità effettiva. La questione si dettaglia dunque nella valida identificazione, connessa alla vocazione del luogo, di quanto il *Codice* ripetutamente chiama «*nuovi valori paesaggistici coerenti ed integrati*». È proprio questo a rendere la prospettiva unica e di straordinaria potenzialità.

7. In pratica, qui si mostra la capacità effettiva di *buona amministrazione* dell'art. 97 della Costituzione. E soprattutto la capacità di *buona politica*, che dopo la raccolta del consenso è soprattutto spendita di ruolo. Essa ha a disposizione lo strumento normativo per dismettere la stasi che finora ha connotato la situazione e la banalizzazione delle iniziative. Per un indirizzo progettuale di riqualificazione, rivitalizzazione e rilancio: a 1.450 metri di altitudine, da proiettare nel lungo tempo con nuovi servizi e dotazioni. Grazie anche al telelavoro, questi possono favorire nuove

abitabilità decentrate nei “piccoli borghi”, come diversi oggi indicano (es. S. Boeri, *La Repubblica*, 20 aprile 2020; E. Campanella e F. Profumo, *Corriere della Sera*, 26 settembre 2020). Un modello utile, per la notorietà del luogo, a far da riferimento per l'intera montagna, altrimenti destinata all'abbandono.

“*Qui si parrà ...*”: quanto sarà di Castelluccio rifletterà l'impronta pubblica, specialmente regionale, per l'Umbria appenninica e segnerà la misura dei decisori. Non occorre una monarchia forte come quella del Marocco del 1960, ben può farlo una democrazia consapevole con volontà e capacità di efficienza.

P.S.: *circa due anni or sono, in un occasionale incontro, queste considerazioni furono, per sommi capi, invano esposte da chi scrive a chi aveva la responsabilità della politica regionale. Recentemente, analoghi orientamenti sono stati espressi dall'arch. Diego Zurlì, all'epoca preposto alla regionale Direzione governo del territorio e paesaggio (Castelluccio rischia di restare un cumulo di macerie: per ricostruirla una legge e poteri speciali, in *Umbria24.it*, 22 luglio 2020).*



Elisabetta Tondini¹

Si è detto più volte che il problema che riassume le tante criticità dell'Umbria è la sua scarsa attrattività. A rendere un territorio attrattivo è un insieme di elementi eterogenei che interagiscono tra loro esprimendo la capacità di accogliere e, in ultima sintesi, ne forgiando la sua competitività. Un territorio è attrattivo - dunque competitivo - quando riesce a far gravitare su di sé uomini, capitali, investimenti e a mantenere tali risorse nel lungo periodo; quando fa circolare flussi di informazioni, tecnologie, cultura e organizzazioni e quando può contare su una serie di fattori: infrastrutture per la mobilità ma anche culturali, ambientali e ricreative, insediamenti innovativi, servizi qualificati, risorse scientifiche, un sistema formativo e risorse umane di qualità (lavoratori istruiti, imprenditori e universitari talentuosi), know how diffuso, adeguate opportunità lavorative, sicurezza e qualità urbana ma anche un sistema di welfare e una PA efficienti. E un territorio è attrattivo - cioè competitivo - quando si distingue per la sua capacità di accoglimento dei giovani. Dunque, la presenza giovanile è una questione che ha a che fare con l'attrattività di un territorio e, al converso, l'attrattività di un territorio non può prescindere dalla presenza di giovani.

Il progressivo invecchiamento della nostra regione che, ancor più dell'Italia e (ancor più) dell'Europa, soffre di una incessante contrazione delle fasce più giovani è un problema reale, serio, preoccupante, ampiamente sottovalutato. Più che essere collegato a un allungamento della vita media è causato da un forte calo della natalità e da un esodo giovanile sostanzialmente di tipo economico, accentuando squilibri demografici da tempo in atto: nel 2019, gli umbri con meno di 35 anni erano il 31,6% dei residenti, oltre due punti in meno del dato nazionale (a fronte di quasi due quinti del dato medio europeo), per una progressiva perdita di ruolo nel corso degli anni.

¹ Agenzia Umbria Ricerche, responsabile Area Processi e politiche economiche e sociali.

Un territorio che non riesce a garantire ai più giovani le condizioni per realizzare progetti di vita diventa inospitale e per questo viene abbandonato, creando un vuoto che travalica la sfera demografica e si traduce in impoverimento sociale ed economico.

Al contrario, un territorio abitato dai giovani si rivitalizza, si nutre di modernità e innovazione le quali alimentano altra modernità e innovazione arricchendo straordinariamente tutto ciò che ruota intorno e innescando un circolo virtuoso essenziale per crescita e sviluppo.

Ecco perché affrontare l'emergenza giovanile non costituisce una scelta derivante da un mero slancio paternalistico nei confronti di soggetti - almeno dal punto di vista economico - più deboli. L'attenzione ai giovani è di fatto, più pragmaticamente, una priorità dettata da un approccio utilitaristico, di salvaguardia della sostenibilità del sistema, oltretutto della sua competitività. Cercare di ostacolare la precarizzazione prima di tutto lavorativa delle giovani generazioni, attraverso condizioni più consone alle loro potenzialità, è dunque una urgente necessità e non una benevola elargizione da parte del sistema che li accoglie. In estrema sintesi, occuparsi e preoccuparsi dei giovani e, alla fine, investire su di essi significa garantire la sopravvivenza e il potenziamento del capitale umano e, dunque, il futuro di un territorio.

È un fatto che sempre più giovani abbandonino l'Umbria (e più in generale l'Italia, regioni del Nord comprese), alla ricerca di opportunità attraverso cui esprimere l'energia e la creatività che è loro propria.

Nel riproporre molte criticità italiane, anche in questo non si può dire che l'Umbria sia una terra di giovani e per giovani: lo sappiamo dalle statistiche, ma lo sanno prima di tutto coloro che decidono di allontanarsene definitivamente, creando altrove il loro futuro. La dispersione riguarda soprattutto i giovani con istruzione terziaria, un capitale umano di cui l'Italia e l'Umbria già si caratterizzano per quote (27,6% e 29,0% rispettivamente nel 2019, considerando i 30-34 anni) decisamente inferiori al dato medio europeo (41,6%). Il fenomeno segue dinamiche crescenti, lievemente più contenute in Umbria che in Italia. Tra il 2007 e il 2017, i 18-39enni italiani residenti in Umbria che hanno deciso di andare a vivere all'estero sono stati 5.389, parzialmente coperti dai 1.613 rientrati nella regione. Un esodo che avrebbe generato (stante le stime Fondazione Moressa) una perdita solo economica quantificabile in 210-230 milioni di euro di valore aggiunto regionale,

potenzialmente generati se le unità uscite fossero state occupate entro il territorio umbro. Un dato sottostimato, visto che la fuga ha interessato anche giovani espatriati che hanno mantenuto la residenza nella regione e quelli approdati in altre regioni italiane, qui non conteggiati.

Sia chiaro, non si sta parlando di ostacolare gli spostamenti dei giovani: l'internazionalizzazione delle esperienze, degli studi e delle carriere è senza dubbio una straordinaria forma di arricchimento professionale e personale. Fermo restando l'importanza di assicurare ai giovani la possibilità di scelta (se restare o andarsene), qui si sta parlando di rendere appetibile il nostro territorio per incentivare il rientro di coloro che hanno maturato competenze altrove e al contempo attrarre competenze straniere, per una iniezione di vitalità e di arricchimento del capitale umano e sociale.

Alcuni attrattori, per loro natura rivolti ai giovani e connaturati al patrimonio storico culturale del territorio, possono costituire canali privilegiati su cui agire quali fattori di richiamo. In questo senso, il potenziamento del ruolo e dell'immagine dell'Ateneo, attraverso adeguati processi di internazionalizzazione e di sempre maggiore integrazione con il mondo del lavoro, può rivelarsi un importante volano di attrattività per studenti, locali e provenienti da fuori regione. Senza dimenticare la forza propulsiva delle Università - dimostrata da diverse ricerche - quali veri e propri "sviluppatore urbani": intanto, per la qualità del capitale umano che riescono a formare, in secondo luogo per le ricadute sul sistema produttivo locale, laddove la ricerca scientifica riesca a stimolare l'introduzione di innovazione nelle imprese esistenti e la creazione di imprese nuove, sempre più innovative. Un'Università efficiente stimola idee, creatività, opportunità, incoraggia comportamenti virtuosi nei soggetti con cui interagisce, corrobora l'accrescimento sociale, culturale, economico locale. Ma gli effetti di questo meccanismo virtuoso sono tanto più evidenti quanto più elevato è il livello di sviluppo del territorio di riferimento. Siamo alle solite, tutto è correlato a tutto.

Di fatto, una volta compiuta la formazione terziaria, i giovani in Umbria hanno a che fare con un sistema produttivo locale che, per come è strutturato, non li riesce ad assorbire: è l'annoso problema di una domanda di lavoro disinteressata alle alte qualifiche, un fenomeno inversamente correlato alla dimensione dell'impresa (e in Umbria oltre il 95% delle imprese ha meno di 10 addetti). Da ciò, sottoinquadramento e

sovraistruzione occupazionale che vede l'Umbria, con il suo 33%, primeggiare nella graduatoria regionale.

Tuttavia, il ricordato disallineamento da domanda, che interessa le figure della istruzione terziaria, sia generaliste che con elevata specializzazione, convive con un disallineamento da offerta, laddove si considerino invece i profili di tecnici, intermedi e superiori. Da questo punto di vista l'Umbria soffre degli stessi problemi italiani. Soprattutto, per i profili più legati alla manifattura, metalmeccanica in testa, le imprese locali fanno fatica a reperire sul mercato le competenze necessarie (si parla di un 40% di unità lavorative mancanti). Il quadro umbro risulta molto complesso, dunque, quasi paradossale, considerati i livelli di disoccupazione dei giovani odierni: quelli altamente formati a cui mancano adeguate opportunità lavorative convivono con altri, potenzialmente occupabili, che mancano al mercato.

Dunque sono i nostri giovani a sbagliare le proprie scelte di studio, seguendo incautamente le proprie inclinazioni?

Nel dubbio, una certezza: il destino delle aziende è segnato da una ineluttabile trasformazione delle *skill* che richiederà un ricambio di conoscenze con frequenza accelerata, imponendo un particolare tipo di forza lavoro: giovane e specializzata, che sempre più andrà aggiornata, visto che si stima che ogni 5-6 anni le imprese italiane dovranno rinnovare completamente le abilità necessarie per sopravvivere nella nuova economia digitale. Una sopravvivenza che si dovrebbe tradurre, nel prossimo quinquennio, in una rapida trasformazione del lavoro: 6 nuovi occupati su 10 dovranno essere laureati o diplomati, con una formazione specifica in materia di digitale e green economy. Le previsioni ci dicono che una metà delle nuove competenze saranno di difficile reperimento, per un disallineamento della formazione qualitativo ma anche temporale, non riuscendo a stare al passo con i ritmi incalzanti dell'avanzamento tecnologico.

Il tutto nella consapevolezza che - come recenti studi hanno evidenziato - innovazione e crescita economica sono maggiori laddove più elevata è la presenza dei giovani, in virtù del fatto che le capacità e le competenze delle nuove generazioni costituiscono la risorsa principale per i sistemi economici della contemporaneità. Dunque: più giovani, più innovazione, più competitività, più attrattività.

Accrescere l'appetibilità di un territorio e dunque la presenza e la permanenza dei più giovani è un'operazione complessa, che intercetta molti ambiti.

Un approccio sporadico per contrastare l'esodo dei giovani non è risolutivo, purtroppo, perché il fenomeno è collegato a molte criticità che si autoalimentano. Servono dunque azioni sistemiche e trasversali.

Per cominciare, i vari numerosi provvedimenti volti ad incentivare l'imprenditorialità giovanile sono un buon punto di partenza, ma dovrebbero essere pensati per avere un respiro più ampio, prevedendo ad esempio, accanto alla mera elargizione di risorse, un'assistenza consulenziale per l'avvio e un primo accompagnamento dell'attività (perché intanto, in un decennio, le imprese under 35 sono calate di un quinto, a fronte di una sostanziale stazionarietà delle altre).

Ma non basta. Serve in generale investire sulla dotazione culturale dei giovani, sottodimensionata rispetto ad altri paesi, potenziando e adeguando l'offerta formativa a tutti i livelli: dalla terziarizzazione dell'istruzione che formi profili Stem alla specializzazione tecnica che passi per una "ibridazione" scuola - innovazione - azienda. Da questo punto di vista l'Umbria si distingue per offrire ai giovani diplomati - attraverso l'Istituto Tecnico Superiore - una formazione di alta specializzazione che sviluppa competenze qualificate, in otto indirizzi, funzionali ai fabbisogni di innovazione espressi dalle imprese locali. I riscontri sono molto positivi, considerata l'altissima occupabilità dei diplomati in ITS, ma l'esperienza ha bisogno di una maggiore diffusività per rispondere alle necessità espresse dalla domanda locale.

Al contempo, l'assorbimento dei laureati richiede un contestuale ripensamento della organizzazione produttiva e lavorativa all'interno delle aziende che investa sempre di più in capitale umano e si traduca in una crescita della domanda di competenze qualificate, perché non basta stimolare la formazione terziaria quando poi è lo stesso sistema produttivo del territorio a non richiederla.

E non solo. Serve certamente efficientare gli strumenti per facilitare il primo accesso al lavoro e un sistema di welfare più sensibile, ad esempio, a supportare le giovani famiglie con apposite agevolazioni abitative o sollevando i neo genitori nel lavoro di accudimento dei piccoli con un adeguato sistema di servizi per l'infanzia.

Infine, più in generale, un giovane vuole vivere dove può trovare, oltre alla possibilità di spendere le proprie competenze nel mercato del lavoro, una buona qualità della vita, che significa anche livello e ricchezza dell'offerta ricreativa e vivacità degli stimoli culturali. Da questo punto di vista il nostro Paese (ma potremmo includervi anche l'Umbria) viene classificato dall'Eurostat tra gli ultimi quanto a dinamismo culturale e sociale, equità e meritocrazia. Con una delle peggiori combinazioni per le giovani generazioni tra bassa presenza demografica e bassa possibilità di incidere sulla società e sull'economia, spicchiamo insomma nel contesto europeo per offrire meno opportunità per i nostri giovani.

Dunque, partivamo da una situazione già critica.

Poi è sopraggiunta la pandemia da Covid che, da un punto di vista lavorativo, ha colpito ancora una volta i più giovani. Intanto perché relativamente più concentrati nei settori ad alto rischio (in Umbria, quelli con meno di 35 anni sono il 18,5% contro il 12,8% dei 35-55enni e il 9,6% degli ultracinquantacinquenni) e meno nei settori poco vulnerabili o in crescita (27,9% contro il 32,0% per la classe di età 35-50 e il 45,5% per gli ultracinquantenni). In secondo luogo perché molti giovani impiegati nei settori rimasti attivi erano assunti con contratti a termine, difficilmente rinnovabili e poi ancora perché quelli impegnati in attività di tirocinio sono stati per lo più sospesi e privi delle misure di tutela adottate invece a favore dei lavoratori dipendenti.

Sedimentati problemi generazionali si enfatizzano, anche frutto di una visione - molto italiana - refrattaria all'innovazione e al cambiamento, incurante di sprecare le energie vitali di una risorsa divenuta scarsa che, invece di essere tutelata, valorizzata, motivata è mal utilizzata quando non ignorata.

In sintesi: la scarsa presenza di giovani, oltre a ostacolare la competitività e l'attrattività di un territorio, è un campanello d'allarme da non sottovalutare. Nel caso umbro, è l'esito infelice di storiche criticità che si sta traducendo in una progressiva marginalizzazione della regione. Salendo su un piano più alto, è figlia di un sistema costruito secondo schemi e logiche non più consone rispetto ai cambiamenti radicali delle nostre società e delle nostre economie, con i quali già da tempo bisogna(va) fare i conti.

Ora il tempo di fare i conti è giunto e non è più prorogabile. In questa fase, epocale per molti aspetti, l'utilizzo di risorse del Recovery Fund dovrà porre attenzione anche alla emergenza giovanile, nel rispetto - intanto - del principio di equità sociale indicato come una delle vie da perseguire. Certo, il rischio che ci si accontenti di azioni sporadiche e scollegate tra loro è dietro l'angolo: piuttosto, impostare il programma di interventi pensando al lungo periodo, dunque alle ricadute delle scelte di oggi sulle nuove generazioni seguendo quel principio di equità intergenerazionale alla base dello sviluppo sostenibile, sarebbe - quello sì - il vero cambio di passo.



Marco Tonelli¹

Sembra paradossale affermarlo, ma pensare a un’Umbria del futuro significa veicolare e rafforzare prima di tutto l’immagine dell’Umbria del passato, poi ovviamente trovare il modo di sviluppare presente e futuro a partire da questo passato.

Valorizzare l’Umbria significa dunque comunicare i suoi valori *storico/culturali* e *urbanistico/naturali*, vale a dire la forza dei suoi monumenti architettonici, delle sue chiese, dei suoi musei, della sua spiritualità, ma anche dei suoi centri urbani medievali e rinascimentali, le sue colline, il verde che la caratterizzano. Questo (eco)patrimonio, pur assodato, va infatti conservato, mantenuto, restaurato, preservato. Solo così avrà senso parlare dell’Umbria del futuro, se no non ci sarà alcun futuro.

Quanto detto non costringe all’immobilità (conservare e preservare presuppone già di per sé progetti e visioni a venire), ma anzi ad azioni tempestive e concrete.

Per quanto riguarda i miei ambiti di diretta competenza (musei di arte moderna e contemporanea in contesti di palazzi storici quale è Palazzo Collicola a Spoleto) ciò si traduce in vari modi.

Appunto in investimenti pubblici di entità superiori agli attuali, che definire inadeguati è dir poco, i quali considerino interventi di restauro e conservazione di opere o edifici storici alla stessa stregua di spese per strade, istruzione e sanità: cioè spese essenziali e non marginali. Se vogliamo parlare di un’Umbria del futuro, la cultura e la bellezza di questa regione deve essere paragonate allo stesso livello di beni e servizi primari.

¹ Direttore Artistico di Palazzo Collicola, Spoleto.

Per far ciò deve cambiare mentalità e formazione del personale pubblico e degli amministratori, non sempre adeguato o formato in ambito artistico e culturale o a volte soltanto male impiegato. Poi ovviamente deve cambiare la visione degli amministratori stessi, spesso troppo legata al momento o ad azioni che non comprendono a pieno il valore identitario della cultura bensì intendono la comunità solo nel suo momento occasionale e eminentemente aggregativo.

Difficile in tutto ciò che un museo, la sua collezione, la sua storia siano veicolati come collante sociale: più spesso sono visti solo come contenitori di eventi e/o un onere in termini economici per la comunità.

Ovvio che non ci si può affidare a amministratori più o meno sensibili o illuminati, ma si dovrebbe formare la visione dei politici verso ambiti diversi e non episodici, in cui appunto la spesa in strutture culturali non sia vista come una perdita ma un investimento per il futuro.

Detto ciò e rimanendo nel mio specifico di diretta pertinenza, non si può negare che in Umbria la presenza del contemporaneo non abbia il suo peso, seppur tenuto a livelli di *sfruttamento* al di sotto delle sue potenzialità.

Ci sono eccellenze in tal senso di rilevanza internazionale come la Fondazione Palazzo Albizzini Collezione Alberto Burri di Città di Castello che viaggiano in piena autonomia, altre come la Galleria d'Arte Moderna di Spoleto (dopo la Galleria d'Arte Moderna (GNAM) di Roma la collezione pubblica più importante del Centro Italia, la prima senza dubbio in Umbria) ben al di sotto delle sue reali necessità, con budget pubblici o provenienti da Fondazioni bancarie del territorio (le prime che dovrebbero interessarsi) del tutto insufficienti. E poi parchi di sculture moderne come quello di Brufa, il recente Parco di sculture di Beverly Pepper a Todi, quello di Campo del Sole presso il Lago Trasimeno, fino a singole opere come la *Calamita Cosmica* di De Dominicis presso il Ciac di Foligno e tante altre realtà, che formano un itinerario di arte contemporanea in Umbria di primaria importanza. La stessa città di Spoleto ospita permanentemente numerose sculture urbane lasciate in eredità dalla storica rassegna *Sculture in città* del 1962, oltre a interventi del grande Sol LeWitt, che costellano peraltro diffusamente l'Umbria come nel caso della sua scultura pubblica installata a Campello sul Clitunno.

Tutto questo dovrebbe essere comunicato e messo in rete, valorizzato, restaurato o conservato secondo progetti e piani di intervento pubblici

programmati e mirati, accomunabili a quelle spese di primaria necessità con cui si riparano buche, scuole, ospedali. Solo considerando la cultura e la bellezza dell'Umbria come un valore *non aggiunto bensì intrinseco* alla Regione si potrà attuare quanto esposto sin qui. Il che presuppone non tanto risorse maggiori, ma visioni di politica culturale diversa, che diano un peso altro a questi beni che, ripeto, devono essere ritenuti di prima necessità, non svago o appendice turistica magari messa in coda a degustazioni o pur piacevoli momenti enogastronomici, per quanto anch'essi essenziali e necessari.

Alla domanda puntuale "Cosa c'è da cambiare e cosa da mantenere per rendere questo territorio nuovamente dinamico e competitivo?" una risposta altrettanto puntuale è: formare una classe politica (a livello locale, regionale, presso fondazioni bancarie legate al territorio) che sia non solo personalmente sensibile a questi aspetti, ma che li metta nella sua agenda secondo precise scale di priorità e necessità. Laddove con ciò si intende che si deve saper valutare dall'alto la qualità di ciò che deve essere tutelato e conservato, selezionare in base a criteri più consapevoli di quale sia la differenza tra realtà locali e nazionali, tra opere di valore territoriale o di richiamo internazionale, il che detto in modo poco elegante significa che ad esempio si attrae un turismo molto più interessante, interessato, ampio e portatore di indotti se l'Umbria comunica l'eccezionalità sul suo territorio anche di opere di Sol LeWitt, di Alexander Calder o di Alberto Burri, rispetto ad artisti e realtà conosciuti solo nello stretto ambito provinciale, per quanto degni e apprezzabili.

Il futuro dell'Umbria sarà quindi nell'inserire nell'agenda dei prossimi anni, come obiettivo primario di politica culturale, un'attenzione più organica verso la presenza di prestigiosi segni di contemporaneità sparsi in una regione fortemente caratterizzata dal suo passato e dall'apparente mancanza di strutture moderne (in realtà il percorso meccanizzato di Spoleto o il minimetro di Perugia, tanto per citarne due a caso, sono interventi tecnologici all'avanguardia). Il futuro sarà formare amministratori consapevoli e quindi più attenti verso queste priorità, tanto più che si tratta di segni e realtà già presenti sul territorio regionale (non bisogna portarceli, qualcuno lo ha già fatto e lo continuerà a fare), basta solo impegnare fondi e professionalità con una visione di più ampio e duraturo respiro. Ad esempio programmando periodicamente

campagne di censimento e di restauro dei monumenti contemporanei più a rischio (anche il contemporaneo, anzi soprattutto il contemporaneo, si degrada), pubblicazioni scientifiche in più lingue con più continuità rispetto a musei, collezioni, opere e artisti legati al territorio (anche e soprattutto internazionali). Basta solo considerare che alcuni pur importanti musei non dispongono più di cataloghi delle loro collezioni né ne hanno mai avuti.

In conclusione, senza dover fare dell'Umbria una località ambita e spendibile soprattutto per set cinematografici o televisivi (utile solo a un livello base e non sempre qualitativo), si dovrebbe poterla immaginare e comunicare come una regione esclusiva, che attragga un turismo non di massa, ma culturalmente ricercato e internazionale, il cui desiderio è sapersi distinguere anche nella scelta di mete che non possono né dovranno mai essere attraenti e popolari allo stesso modo di regioni come la Toscana (con le sue importanti città storiche come Firenze, Pisa, Siena, Lucca) o la Puglia (con il suo mare e la sua costa).

Rendere esclusiva una meta, senza doverla trasformare in un resort per magnati e ricchi imprenditori, significa comunicarne valori culturali che solo qui è possibile fruire per un tipo di turismo (che sarà sempre più numeroso) che vuole appunto evitare la trivialità, la commercialità, l'affollamento e invece ritrovare una dimensione intima, spirituale e rarefatta ma di alto livello che l'Umbria possiede naturalmente e che saprebbe o potrebbe trasmettere come pochissime altre regioni in Italia, quasi fosse una caratteristica del suo *genius loci*.

Agenzia Umbria Ricerche

www.aur-umbria.it • info@aur-umbria.it • Tel. 075.5045805



Agenzia Umbria Ricerche



@AURumbria



agenziaumbriaricerche



AUR&S ricerca socio-economica

A UR&S

ISSN 2039-9448