



POSITION PAPER PER CONFRONTO POLITICO

“Coraggio, Coinvolgimento e Competenze per il rilancio del Paese”

Settembre 2022

CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato.
Le Federazioni aderenti a CIDA sono:

Federmanager (industria) | **Manageritalia** (commercio e terziario) | **FP-CIDA** (funzione pubblica) | **CIMO-FESMED** (medici SSN)
Sindirettivo Banca Centrale (dirigenza Banca d'Italia) | **FIDIA** (assicurazioni) | **Federazione Terzo Settore** (Sanità non profit)
FENDA (agricoltura e ambiente) | **SAUR** (Università e ricerca) | **Sindirettivo Consob** (dirigenza Consob)





Introduzione

Preoccupati per l'attuale situazione che investe il Paese, i dirigenti, i manager i quadri e le alte professionalità rappresentati da CIDA vogliono impegnarsi per il bene comune integrando la loro professionalità con la gestione della politica sulla base di una rinnovata forma di "attenzione" e "partecipazione" alla *res publica*, vogliono offrire competenze e progetti per aiutare la politica a mettere in atto soluzioni vantaggiose per il Paese.

Il compito della buona politica è dare una visione, indicare indirizzi e saperli realizzare. Tuttavia, perché questo accada davvero c'è bisogno del contributo della cultura e del modello manageriale, di chi professionalmente (e quotidianamente) si occupa di far accadere le cose nei tempi e costi prestabiliti.

Vogliamo che l'Italia partecipi da protagonista, insieme all'Europa, alle sfide imposte dalle profonde trasformazioni politiche, sociali e culturali: la concorrenza crescente dei paesi emergenti, la riorganizzazione dei processi produttivi su base globale, il ripensamento del modello di crescita, la rapidità dell'innovazione, la frammentazione dei percorsi lavorativi, la razionalizzazione del welfare, l'ingresso nella società (e nell'economia) della conoscenza. Vogliamo che l'Italia competa con le grandi economie europee e perché questo accada bisogna superare gli ostacoli storicamente posti dalla frammentazione del tessuto economico e produttivo, dallo scarso livello di internazionalizzazione, dalla sovrapposizione della figura dell'imprenditore a quella del manager. Vogliamo sottrarre il nostro Paese a sofferenze strutturali come insostenibilità di welfare state, debito pubblico, evasione fiscale e corruzione. Vogliamo liberare risorse per investire in capitale umano e intangibile e su di essi fondare il rilancio dell'Italia.

I manager rappresentati da CIDA sono pronti a offrire tempo, energia, competenze, esperienza e credibilità per contribuire concretamente a realizzare il cambiamento prospettato dal PNRR e che viene richiesto a gran voce dalla Società Civile, donne e uomini che credono ancora nel nostro Paese. Questo documento di indirizzo tratteggia un Programma delle priorità d'intervento - con l'obiettivo di ricreare condizioni positive nell'economia e nella società del nostro Paese - che vogliamo offrire alle forze politiche che condividono la nostra visione.

A nostro avviso, le parole chiave per il futuro sono:

1. **Coraggio**: per **prospettare** un cambiamento incisivo e lungimirante. Servono soluzioni innovative per costruire prospettive nuove.
2. **Coinvolgimento**: per **avviare** il cambiamento è necessario coinvolgere nel dialogo istituzionale tutte le Parti Sociali che rappresentano la voce di imprenditori e lavoratori a tutti i livelli, per evitare un pericoloso scollamento sociale.
3. **Competenze**: per **ottenere** il cambiamento non si può prescindere dalle competenze di uomini e donne che possono progettarlo e gestirlo.



La visione generale

Non si può valutare l'azione futura del nostro Paese senza considerare il suo stretto rapporto con l'Europa, esistono intrecci ineludibili fra vincolanti regole europee e limitati margini di manovra nelle politiche economiche nazionali che non possono essere ignorati: dalle decisioni in materia ambientale all'applicazione del piano di azione sociale deciso a Porto nel maggio 2021 e alle misure a sostegno delle persone, dalla politica energetica, alla revisione del regolamento di Dublino sulle politiche migratorie e sul diritto di asilo, dall'intelligenza artificiale alla società digitale.

Inoltre, sono ancora in sospeso molte decisioni legate al completamento dell'Uem a cominciare dall'unione bancaria e dei capitali per non parlare dell'unione fiscale che riguarda sia gli orientamenti di politica fiscale per rendere le politiche fiscali nazionali coerenti con le regole del mercato interno sia la capacità fiscale dell'Ue nel senso della sostenibilità finanziaria del suo bilancio per garantire una prosperità condivisa.

Facciamo dunque nostre le parole del Presidente Mattarella, secondo cui, senza l'avvio di una fase costituente e la prospettiva di una riforma profonda del sistema europeo "si rischia una paralisi fatale impossibile da sostenere". Ma la riforma del sistema europeo deve essere alla base di una profonda riforma anche del sistema nazionale che può avvenire solo grazie alle ingenti risorse che l'Europa stessa ha messo a disposizione attraverso i fondi per l'attuazione del PNRR.

Il modello europeo di sviluppo e di welfare è dunque oggi dinanzi a sfide assai ardue per effetto delle profonde trasformazioni verificatesi su scala mondiale negli ultimi decenni e soprattutto a seguito della recente pandemia, della guerra in Ucraina e non ultima della grave crisi energetica. Dopo questi anni, nulla resterà come prima: una crisi così profonda e globale chiede a tutti, soggetti e istituzioni, una profonda capacità di ripensare sé stessi ed il proprio ruolo in vista della nuova prospettiva della società della conoscenza. In quest'ottica, dunque, riteniamo doveroso cogliere l'opportunità di questo ripensamento generale, per valorizzare la macchina pubblica, perseguendo una logica di efficientamento che consenta di gravare meno sul cittadino a livello fiscale e liberare nel contempo, maggiori risorse per l'economia.

Di fronte a questo panorama, la parola "crescita", fondamentale per superare questo momento di crisi, dovrà assumere per l'Italia e l'Europa una connotazione mai utilizzata in passato. Si dovrà passare da un concetto di crescita quantitativa (alimentata dalla crescita demografica e dai consumi delle generazioni che escono dalla povertà materiale), a quello di crescita qualitativa (basata sulla conoscenza e sul benessere, in valore economico stabile). Dovrà essere una crescita sostenibile, che limiti le emissioni in atmosfera e l'utilizzo delle risorse naturali non rinnovabili e fondi la società su principi di condivisione e solidarietà, perché non vi è mai solida crescita quando sono in pochi a beneficiarne.

Finora, in Italia si sono sottovalutati quei fattori che nella società della conoscenza risulteranno sempre più decisivi, anche se intangibili, quali: cultura manageriale e d'impresa, processi gestionali, policies, modelli organizzativi, sistemi informativi, strategie e modelli di leadership. La nostra visione prevede di recuperare il terreno perduto attraverso un percorso rapido e focalizzato, utilizzando in modo concertato e responsabile tutte le risorse disponibili, senza delegare alle sole iniziative pubbliche una rinascita che può provenire soltanto da uno sforzo congiunto:

È inoltre indispensabile ridare vigore all'azione determinante che, per lo sviluppo del Paese, può essere svolta da Università ed enti di ricerca: accrescendo il volume dei finanziamenti in questo campo aumenteranno le



possibilità di carriera per i giovani talenti (altrimenti sempre più incentivati ad andarsene all'estero o a dedicarsi ad altro), e le opportunità di internazionalizzazione.

L'economia della conoscenza riporta l'attenzione sulle persone e sulle relazioni. Il lavoro, non più rappresentabile secondo categorie rigide e sostanzialmente costruite sul ciclo di vita dei beni materiali (progettazione, produzione, vendita, manutenzione), deve trovare un ruolo centrale come espressione della conoscenza individuale e sociale. Occorre pertanto ricostruire un modello sociale nel quale la conoscenza non è fonte di guadagno per chi la possiede in base a meccanismi di esclusione e di protezione, ma invece lo diviene nel momento in cui è condivisa tra più soggetti ed utilizzata per far crescere il livello complessivo di qualità e produttività dell'impresa e della società in generale.

Nel passaggio dall'economia materiale a quella della conoscenza, non possiamo ignorare gli effetti negativi di questi fenomeni sull'occupazione. La prima preoccupazione è quindi quella di attivare strumenti di solidarietà sociale affinché coloro che per effetto delle trasformazioni in atto si ritrovano privi di lavoro non siano tenuti ai margini e condannati alla povertà. Nel caso dei giovani dobbiamo favorire con ogni mezzo il loro rapido ingresso nel mondo del lavoro, non solo in virtù del principio di solidarietà intergenerazionale, ma anche perché sono i migliori alfieri dell'innovazione, gli agenti del cambiamento di cui abbiamo disperato bisogno.

Il valore del lavoro scaturisce oggi dalla sua qualità e ciascun lavoratore deve investire per migliorarla. Occorrono meccanismi in grado di premiare questa crescita, che riconoscano il merito e impediscano la formazione di zone protette, nelle quali ci si può permettere di non crescere, di non evolvere. La nostra visione sociale mette il lavoro al primo posto, come recita la nostra Costituzione. Ma oggi il lavoro è un concetto diverso da quello dell'epoca in cui essa fu scritta.

Il ruolo del manager nell'azienda e nella società orientata all'economia della conoscenza è quello di generare valore attraverso l'incremento qualitativo dell'attività, grazie alle sue competenze, alla leadership e alla capacità relazionale.

L'intenzione di proporsi, da parte dei manager, come elemento propulsore di innovazione al servizio della collettività, deriva da una riflessione sulla propria identità e sul proprio ruolo. La categoria dirigenziale è presente in tutti i gangli socio-economici, pubblici e privati, costituisce quel livello fondamentale del governo del sistema che valuta, prepara, attua e amministra le scelte politiche. La consapevolezza di questo ruolo centrale della dirigenza non sempre è presente ai responsabili governativi i quali sembrano ignorare che la realizzabilità di un piano complesso, come il PNRR, sia strettamente legata all'esistenza di una dirigenza sana, tecnicamente capace e qualificata.

E' quindi con spirito di onesta collaborazione verso tutte le forze politiche che riteniamo giusto suggerire che le linee programmatiche dei vari partiti rispondano ad alcune esigenze per noi imprescindibili:

- Stabilire un nesso fra l'azione di consolidamento delle situazioni in atto, le riforme e gli obiettivi di sviluppo economico e sociale
- Predisporre gli strumenti operativi in rapporto alla disponibilità delle risorse e alle urgenze dei tempi
- Formalizzare direttrici di politica economica e sociale ispirate a criteri di economicità ed efficienza
- Evitare impostazioni di previsioni astratte, che prescindono dalle reali condizioni esistenti nel Paese
- Collocare la filosofia del Pnrr in una logica di sviluppo che permetta una possibile utilizzazione e valorizzazione delle risorse umane, tecniche e intellettuali
- In questo quadro, coinvolgere nella gestione del Piano la dirigenza, pubblica e privata per la rilevanza delle funzioni e la specificità delle responsabilità.



CULTURA MANAGERIALE E NUOVI MODELLI DI IMPRESA

Quadro della situazione

Il nostro attuale sistema industriale è articolato su piccole e micro imprese ancora a conduzione familiare che hanno costituito l'asse portante del nostro sistema produttivo ma che oggi devono affrontare la necessità di crescita, sia nelle dimensioni che nella capitalizzazione, per potere sostenere la competizione nel mercato globale. Affinché il tessuto molecolare delle PMI possa aprirsi a nuove dimensioni competitive occorre pertanto rimuovere tutti quei vincoli che costituiscono disincentivi alla crescita: specializzazione in settori poco dinamici, criticità legate al passaggio generazionale, riluttanza al capitale di rischio, scarsa capacità di innovazione tecnologica e di formazione del capitale umano. Soprattutto, però, per crescere ed essere competitive le imprese vanno managerializzate. Un sistema fondato sul modello delle filiere produttive, tanto nelle attività riconducibili ai comparti del manifatturiero che dei servizi, ha dimostrato di saper essere flessibile, resiliente e reattivo agli stress delle crisi degli ultimi anni, dotandosi di un assetto organizzativo in grado di produrre valore – esportando e innovando – ma, sotto la spinta delle grandi sfide che si stagliano sull'orizzonte, ha bisogno di riformarsi e riorganizzarsi per consentire a tutte le aziende della filiera di progredire nella catena globale. La trasformazione verso le sfide imposte dalle grandi transizioni in atto, digitale e energetica, è un processo irreversibile che nei prossimi anni vedrà cambiamenti continui e in parte imprevedibili. I manager sono fondamentali per questa trasformazione: conoscono i problemi e hanno le competenze e la vision per governare il cambiamento, a patto che aggiornino costantemente le proprie competenze, sappiano valutare le competenze digitali dei collaboratori e riescano a parlare con i “tecnologi”. Per questo motivo è fondamentale che, accanto alle agevolazioni per sostenere la crescita dimensionale delle imprese, si favorisca il raggiungimento degli obiettivi di innovazione e sostenibilità attraverso l'inserimento di risorse manageriali esperte.

Principali linee di intervento

- promuovere un servizio di certificazione delle competenze, un percorso che certifichi le competenze manageriali, anche attraverso specifici corsi formativi dedicati, per i profili professionali maggiormente orientati a corrispondere alle esigenze delle imprese rispetto alle principali linee di sviluppo del business, quali l'Export Manager e Manager per l'internazionalizzazione, Innovation Manager, Manager di Rete e Temporary Manager e Manager per la Sostenibilità, in grado di integrare la sostenibilità nei processi aziendali.
- puntare su strumenti e iniziative a supporto delle start-up che riducano il rischio di scomparsa precoce di tali realtà imprenditoriali incentivando l'affiancamento all'imprenditore di un mentore in possesso di un bagaglio di competenze ed esperienze in ambito gestionale di elevato profilo, prendendo come best practice di riferimento la collaborazione che Federmanager e Manageritalia hanno avviato ormai da qualche anno con Invitalia per fornire un servizio di mentoring manageriale a favore delle start-up beneficiarie del Progetto “Smart&Start Italia”.
- Specie il Sud, costituire un laboratorio per interventi tesi al sostegno e allo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese e delle start-up innovative, che hanno mostrato di assumere un forte peso nell'economia del Mezzogiorno, utilizzando efficacemente gli strumenti agevolativi previsti per le “zone franche urbane” e le “zone ad economia speciale”, nell'ambito di un piano strategico che disciplini le misure a sostegno dell'occupazione e per la valorizzazione del capitale umano, in particolare delle risorse manageriali, per favorire la crescita delle Pmi del Meridione e quel fenomeno



di rientro delle produzioni dall'estero (reshoring) da parte di aziende di qualità che necessitano di valorizzare il marchio Made in Italy e di posizionare i propri prodotti verso l'alto di gamma.

Azioni da attuare

- Introdurre un credito d'imposta sulle assunzioni di manager da parte di soggetti titolari di reddito d'impresa, vincolando l'inserimento professionale all'avvio di progetti finalizzati ad accrescere la produttività e la competitività delle aziende (progetti di innovazione di processo o di prodotto, ovvero legati all'export, alla sostenibilità ambientale, ecc.);
- Prevedere una decontribuzione degli oneri previdenziali per le imprese che assumono personale con qualifica dirigenziale in stato di disoccupazione da almeno 6 mesi, o che inseriscano profili manageriali, anche sotto forma di temporary management, per la realizzazione di specifici progetti o per determinate fasi gestionali della vita dell'azienda, dando precedenza ai profili che dispongono della certificazione delle competenze manageriali;
- Contemplare incentivi fiscali a favore dei manager che investono le somme percepite a titolo di incentivazione all'esodo in start-up o in partecipazioni nel capitale sociale delle piccole e medie imprese, sotto forma di agevolazioni sull'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche;
- Elevare l'importo massimo detassabile della retribuzione variabile legata alla produttività e ai risultati ottenuti e la soglia di reddito agevolato, rendendo tale misura vantaggiosa per una platea più ampia di manager (rispetto a quanto finora solo marginalmente possibile);
- Sostenere la nascita e il consolidamento delle start-up puntando allo sviluppo delle competenze manageriali attraverso un servizio di mentoring manageriale;
- Prevedere formule che incentivino l'inserimento di specifiche figure manageriali dedicate al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità aziendale (ESG) – ad esempio replicando una misura analoga al voucher per Innovation Manager – in linea con i trend e i fabbisogni attuali, con l'obiettivo di avviare una profonda revisione ed innovazione dei modelli/processi produttivi e organizzativi.



UN WELFARE PER LA PROTEZIONE SOCIALE UNIVERSALE DEI CITTADINI

Quadro della situazione

Siamo convinti che la crisi sia un'occasione di crescita e di cambiamento, da governare ed indirizzare verso un percorso consapevolmente scelto, per rifondare la struttura sociale. In tale visione i sistemi di protezione sociale sono parte integrante di un modello che si fonda sulla convinzione che progresso economico e sociale debbano procedere di pari passo, rafforzandosi a vicenda. La protezione sociale, non deve fornire soltanto una rete di sicurezza per i poveri ma deve garantire la coesione sociale tutelando le persone contro una serie di rischi (lavorativi, di salute, generazionali, ecc.), attivando così una maggiore crescita economica. L'Italia ha bisogno di un nuovo welfare per sostenere lo sviluppo e contrastare ogni fattore di discriminazione e ingiustizia sociale e guardare in maniera dinamica e attiva alla valorizzazione di ogni persona come risorsa per sé e per la comunità, a prescindere dalla sua condizione (anagrafica, economica, formativa e di salute). Solo un'attenta analisi strutturale delle diverse voci di spesa può portare ad una revisione generale. Non si può prescindere, tuttavia, dal tener conto che il nostro sistema (a ripartizione) viene messo costantemente in crisi da problemi legati a questioni demografiche, occupazionali, di bassi salari e di evasione fiscale. In tale ambito, quindi, bisogna dare maggiore spazio al welfare integrato ed in particolare alla previdenza complementare, prevedendo meccanismi che rafforzino la copertura dell'assistenza (in primis con l'abbattimento del carico fiscale) e dall'altro incentivino maggiormente l'investimento, da parte dei Fondi, nell'economia reale e nelle PMI, salvaguardando però al contempo la tutela del patrimonio dei lavoratori.

Principali linee di intervento

Due sono i concetti chiave su cui riflettere nel ripensamento delle politiche di welfare: equità nella ripartizione dei sacrifici e dei diritti tra le diverse generazioni e salvaguardia dei diritti (la certezza della norma è un presupposto imprescindibile per il rapporto di fiducia tra il cittadino e lo stato). Occorre dunque concentrarsi su:

- superamento delle forme sostegno episodiche a favore di percorsi di inclusione in progetti di sviluppo e di "occupabilità" permanente (*employability*);
- attuazione di politiche efficaci per incentivare l'assunzione di lavoratori dipendenti giovani e donne;
- promozione e incentivo di politiche di interscambio generazionale, utili ai lavoratori prossimi al pensionamento e ai giovani assunti per sostituirli;
- previsione di forme flessibili di anticipazione del pensionamento;
- promozione di quell'insieme di pratiche che permettono di ridurre in modo alternativo il divario tra costi aziendali e reale potere d'acquisto trasferito al dipendente.
- Promozione di azioni che consentano il miglioramento del benessere dei lavoratori, anche in funzione di un incremento della produttività

Azioni da attuare

- Diffondere un welfare aziendale che risponda alle esigenze di flessibilità dei lavoratori, in un'ottica di conciliazione tra vita privata e lavoro che tenga conto delle esigenze legate alla genitorialità
- Valorizzare il ruolo degli enti per la formazione continua
- Incentivare lo smart working come modello di organizzazione del lavoro
- Sostenere politiche di coesione sociale e inclusione
- Prevedere una riforma fiscale più equa per lavoratori e imprese che permetta di contemperare la sostenibilità del sistema e garantire un adeguato tenore di vita



- Prevedere l'ampliamento delle novità previste dal Decreto Aiuti bis, fino a 1200 euro per le misure di welfare aziendale riconosciute in esenzione IRPEF e i rimborsi erogati dai datori di lavoro per il pagamento delle bollette per fronteggiare l'aumento del costo della vita dei prossimi mesi.
- Favorire la flessibilità in uscita
- Salvaguardare il potere d'acquisto di tutte le pensioni



SANITÀ

Quadro della situazione

La grave pandemia che ha colpito in modo particolare l'Italia ha messo a nudo il vero stato di salute del nostro Servizio sanitario nazionale (SSN), facendo emergere tutte quelle criticità di cui troppo spesso si è discusso senza mai trovare una soluzione idonea: solo per fare qualche esempio, Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) non garantiti allo stesso modo in tutto il Paese, liste d'attesa infinite, posti letto insufficienti, carenza di personale sanitario che causa condizioni di lavoro inaccettabili, utilizzo poco trasparente delle risorse, strutture spesso fatiscenti e tecnologicamente inadeguate.

La pandemia, inoltre, ha dimostrato come la salute pubblica incida profondamente sui processi produttivi del nostro Paese. La sanità, allora, deve occupare un ruolo fondamentale nel dibattito politico, avendo sempre presente la necessità di rendere davvero equo, accessibile e universale il nostro SSN.

Occorre, pertanto, pensare a una riforma del sistema sanitario che pone al centro della riflessione il "cittadino" e i bisogni in una società che tende ad invecchiare e che, conseguentemente, fa crescere la domanda di prestazioni. In prospettiva l'obiettivo è quello di passare progressivamente da un sistema incentrato sulla cura a un sistema di well-being, ma questo non può prescindere da un'analisi oggettiva che mette in evidenza i limiti anche di sostenibilità economica del SSN e la conseguente necessità di rendere maggiormente sinergico il rapporto in termini di complementarietà tra sanità pubblica e privata riconoscendo il ruolo determinante svolto dai Fondi di assistenza sanitaria integrativa nell'ottica di completare l'offerta sanitaria, garantendo la qualità delle prestazioni e contribuendo al controllo della spesa andando ad intercettare il cosiddetto *out of pocket* sostenuta direttamente dal cittadino.

Principali linee di intervento

- Riforma del SSN: In un'ottica one health, occorre uscire dall'attuale sistema di compartimenti che non dialogano tra loro (pubblico/privato, territorio/ospedale, dipendenza/convenzionata) e integrare tutte le prestazioni in una filiera della salute declinata sulla centralità del paziente, che ricomprenda la prevenzione, le cure primarie, il sistema di emergenza-urgenza e l'assistenza ospedaliera.
- Finanziamento: Senza interventi significativi, il SSN nei prossimi anni rischierà di non essere più sostenibile. Per contenere i costi, è necessario rendere maggiormente trasparente l'utilizzo delle risorse, in modo da evitare investimenti inappropriati e ridurre la discrezionalità delle Regioni.
- Personale: La fuga del personale sanitario dagli ospedali pubblici sta creando in tutta Italia difficoltà enormi nel garantire i servizi, soprattutto nelle aree di Emergenza-Urgenza. Occorre dunque investire nelle risorse umane, rendendo il lavoro in ospedale nuovamente attrattivo.
- Governance: Ridare centralità al ruolo del Ministero della Salute per assicurare universalità, equità ed accesso alle cure su tutto il territorio nazionale. Grandi tematiche quali la prevenzione, i piani per le cronicità, il lavoro dei professionisti, la compartecipazione alla spesa sanitaria, l'equivalenza terapeutica e le regole del payback farmaceutico devono essere governate a livello statale.

Azioni da attuare

- Rivedere i LEA per ampliare le prestazioni erogabili dal SSN, valorizzando al contempo il ruolo della sanità religiosa e privata no profit per le prestazioni sanitarie non ricomprese nei LEA, con la finalità di ampliare l'offerta sanitaria.



- Predisporre una riforma dell'ospedale in continuità con il DM 77/2022, prevedendo strutture flessibili, perfettamente integrate nel territorio, in grado di assicurare sia le emergenze che le attività di elezione. Creare un 4° LEA interamente dedicato al sistema di Emergenza-Urgenza che ricomprenda 118 e Pronto soccorso.
- Strutturare il finanziamento del SSN in modo da evitare che lo stesso continui a ricomprendere tutte le voci di spesa (dal costo della siringa al costo delle tecnologie, dal costo delle prestazioni a quello del personale, ecc.), lasciando ampi margini di manovra alle regioni nella allocazione delle risorse.
- Eliminare il tetto di spesa per il personale dipendente e assumere il personale necessario al funzionamento delle strutture ospedaliere e territoriali.
- Investire sul personale medico, affidandogli il governo delle attività cliniche, migliorando le condizioni di lavoro, prevedendo reali sviluppi di carriera, non demonizzando la libera professione, stipulando contratti esigibili e trasformando la formazione degli specializzandi in attività di formazione-lavoro. Infine, impedire il ricorso alle società di servizi per il reclutamento di medici italiani e stranieri con remunerazione oraria che introduce un doppio binario di ingresso non competitivo all'interno del SSN, crea un dumping salariale e non garantisce la qualità dell'assistenza.
- Potenziare il ruolo e la diffusione dell'assistenza sanitaria integrativa in un'ottica di complementarità e sussidiarietà con il SSN.
- Riorganizzare la sanità territoriale, in una logica di prossimità al cittadino e per alleggerire il carico delle prestazioni a carico delle strutture ospedaliere.



AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

Quadro della situazione

La questione dell'efficienza e della qualità dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni italiane soffre da sempre del peso di approcci superficiali e confusi. Uno Stato moderno non deve eliminare la "burocrazia" (intesa come insieme di risorse organizzative, finanziarie e umane e non come intralci normativi e procedurali cui il cittadino o l'impresa devono far fronte) ma organizzarla bene, in modo tale da rimuovere le cause che la rendono inefficiente e irrispettosa dei diritti della collettività. La serie di necessari e urgenti correttivi contenuti nel Pnrr va attuata nel miglior modo possibile (né sarebbe possibile discostarsene, vista la natura pattizia e obbligatoria nei confronti della UE), ma risulterà inefficace ove non si ponga mano, con pari urgenza, a una serie di riforme strutturali della governance generale delle pubbliche amministrazioni centrali e territoriali.

Principali linee di intervento

Affinché l'amministrazione statale abbia un solido e affidabile impianto di base occorrono:

- Forme di controllo parlamentare sistematiche (non legate solo alle interpellanze e interrogazioni) sull'operato delle pubbliche amministrazioni e sull'esito pratico delle politiche pubbliche delineate nelle leggi, con particolare riferimento ai modi, tempi e qualità con cui le Amministrazioni danno attuazione alle stesse;
- Un criterio meritocratico d'azione e di controllo delle amministrazioni pubbliche, basato sul monitoraggio oggettivo dei risultati conseguiti, come per qualunque azienda produttrice di servizi.
- Schemi equilibrati e ben regolati di autonomia territoriale e di relazioni fra amministrazioni statali e del territorio;
- Ruoli definiti dei vertici politici delle Amministrazioni Pubbliche, della burocrazia e del sindacato;
- Regimi della dirigenza stabili e responsabili, con protagonisti dipendenti dalla politica solo in relazione agli obiettivi gestionali da conseguire, non in relazione alle modalità gestionali da adottare per perseguire tali obiettivi;
- Presenza di alte professionalità retribuite a livelli concorrenziali col mercato privato, che costituiscono il fulcro professionale dei saperi necessari all'azione amministrativa;
- Un regime di lavoro che valorizzi le eccellenze e disincentivi i comportamenti lassisti e rinunciatari.
- Una maggiore osmosi pubblico/privato anche in un'ottica di migliore gestione delle risorse del Pnrr.

Azioni da attuare

- Conseguire gli obiettivi di riforma delle pubbliche amministrazioni previsti dal Pnrr
- Istituire una struttura di verifica e controllo delle pubbliche amministrazioni e dell'attuazione delle politiche pubbliche, a disposizione del Parlamento sul modello del Government Accountability Office statunitense;
- Abbandonare le auto valutazioni e l'autoreferenzialità oggi dominante istituendo un'autorità indipendente dalla politica che, da un lato, regoli e coordini gli aspetti cardine del funzionamento delle amministrazioni, primo fra tutti la gestione del personale, dall'altro introduca la prassi della valutazione esterna dell'operato delle pubbliche amministrazioni;
- Disporre di una dirigenza non precaria e asservita alla politica, ma capace di operare e decidere in autonomia secondo il principio costituzionale dell'imparzialità;



- Definire meglio i ruoli della politica, della burocrazia e del sindacato in un equilibrato sistema di pesi e contrappesi, in modo che nessuno di questi soggetti travalichi le funzioni e i poteri che sono loro propri;
- Ricostruire completamente e arricchire il quadro delle alte professionalità operante nella burocrazia italiana - oggi carente in molti settori – con individualità giovani e ben pagate in grado di gestire processi complessi;
- Instaurare il criterio del merito nel lavoro pubblico, premiando e valorizzando in termini di carriera gli eccellenti, punendo i pessimi e riconoscendo in termini economici il valore dell'esperienza ai tanti che lavorano diligentemente.



ISTRUZIONE, UNIVERSITÀ E RICERCA

Quadro della situazione

Istruzione, università e ricerca sono settori strategici per il corretto funzionamento, la crescita (economica e sociale) e lo sviluppo (civile e culturale) di un sistema paese. Purtroppo, in Italia questi settori non sono tenuti in adeguata considerazione e necessitano di interventi ed azioni strutturali, non più rimandabili, su più versanti. Il sistema scolastico italiano ha conosciuto tempi migliori, quando rispondeva in modo efficace ad un mandato sociale diverso dall'attuale: formare una classe dirigente di elevato livello. Occorre invece prendere atto che non è stato in grado di ottenere risultati corrispondenti rispetto al compito di formare tutti i cittadini e di prepararli ad una pluralità di compiti sociali. Non sono mancati gli interventi di riforma ordinamentale e organizzativa ma non sono riusciti ancora a produrre i risultati attesi, per i limiti che vincolano l'autonomia delle scuole e la progressiva riduzione di risorse finanziarie e professionali. Negli ultimi due decenni università e ricerca hanno visto: chiusura delle facoltà; accorpamenti di dipartimenti, atenei, enti di ricerca; costante diminuzione dei finanziamenti; continuo aumento di gravami burocratici; scarsa circolazione dei ricercatori; blocco dell'ingresso di giovani; "fughe" all'estero o in pensione; forte compartimentazione tra ricercatori pubblici e privati, tra ricercatori degli enti pubblici e ricercatori/docenti universitari e anche tra ricercatori di enti vigilati e non vigilati dal MUR. Le conseguenze di ciò ricadono negativamente su tutto il sistema Paese.

Principali linee di intervento

- Occorre urgentemente invertire l'andamento negativo e ridare vigore ed efficacia all'azione di "volano" nei confronti dello sviluppo del Paese che istruzione, università ed enti di ricerca sono in grado di svolgere. Ciò si ottiene razionalizzando le modalità di intervento, accrescendo il volume dei finanziamenti, definendo in modo adeguato l'organico di dirigenti, docenti, direttori SGA e personale amministrativo (nelle scuole) e quello dei ricercatori (negli enti di ricerca) e valorizzando il ruolo professionale di tutte le categorie nei diversi ambiti in cui esse operano.
- Promuovere il ruolo di scuole, università ed enti di ricerca - ponendoli al centro del cambiamento - vuol dire creare "futuro". Le parole d'ordine debbono essere: autonomia, flessibilità, valutazione, merito, competenze, conoscenze interdisciplinari e apertura al mondo produttivo.

Azioni da attuare

- Diversificare in modo più netto le diverse filiere della scuola secondaria di II° grado (licei, istituti tecnici e professionali), con adeguati collegamenti al sistema delle imprese
- Promuovere l'autonomia delle scuole con le seguenti misure minime:
 - consentire loro di scegliere i propri docenti su liste di idoneità, in funzione delle loro caratteristiche e dei bisogni formativi degli studenti e del contesto di riferimento
 - prevedere la valutazione delle prestazioni professionali dei singoli e collegarla a significativi differenziali retributivi ed a prospettive di carriera
 - indicare non i contenuti e le procedure, ma i risultati attesi a tre scadenze intermedie ed a quella finale
 - dare più spazio alle richieste del mondo produttivo nel disegno dei piani di studi degli Istituti Tecnici Superiori (importante segmento post-diploma alternativo ai percorsi universitari)



- Introdurre meccanismi di razionalizzazione della spesa universitaria Riquilibrare economicamente i professori universitari con riferimento al trattamento dei colleghi dei paesi dell'OCSE e con l'introduzione di seri incentivi economici legati alla produttività scientifica e didattica.
- Garantire il sostegno ai giovani meritevoli e bisognosi e incentivare giovani stranieri a frequentare i dottorati di ricerca in Italia.
- Rivedere i programmi di studio accademici per renderli più funzionali all'acquisizione di conoscenze interdisciplinari da spendere nel mondo del lavoro.
- Realizzare una significativa immissione di giovani nelle università e negli enti di ricerca.
- Rifinanziare il sistema della ricerca pubblica riallineando la spesa a quella degli altri Paesi OCSE, garantendo anche condizioni economiche comparabili ai ricercatori.
- Valorizzare la figura del ricercatore degli enti di ricerca con apposita normativa di status che ne disciplini reclutamento, carriera, prerogative professionali secondo i principi della Carta Europea dei Ricercatori.
- Potenziare le azioni di stimolo alle imprese a investire in ricerca e ad assumere giovani ricercatori su progetti in collaborazione con università e enti di ricerca.
- Assicurare la massima trasparenza ai finanziamenti pubblici per la ricerca, a qualsiasi titolo erogati, con accurata verifica *ex post* dei risultati dei progetti finanziati.



TRANSIZIONE ENERGETICA

Quadro della situazione

Gli effetti della drammatica combinazione dell'incremento dei prezzi delle commodities legati alla ripresa post-Covid e alla crisi delle forniture di gas all'Europa innescate dalla guerra in Ucraina, hanno reso i temi dell'energia ancora più centrali per l'agenda del futuro Governo, sia per le politiche da seguire a breve termine sia per le strategie a lungo termine ai fini della transizione energetica.

In tutto ciò, accanto al ruolo del Parlamento e del Governo, sarà determinante quello del cittadino che dovrà diventare protagonista del mercato dell'energia, come prosumer (produttore/consumatore), attore responsabile delle proprie scelte in materia energetica e di quelle del proprio territorio, abbandonando il ruolo passivo di semplice accettazione o opposizione (Nimby) alle decisioni prese da altri.

Principali linee di intervento

- Tra gli obiettivi a breve rientrano, in primo luogo, le politiche per fronteggiare il caro energia e garantire la sicurezza dei rifornimenti di gas, che per la loro complessità richiedono azioni integrate a livello nazionale ed europeo, mettendo in campo azioni coese in grado di sviluppare politiche efficaci a vantaggio di tutti i Paesi (ad esempio, fissando un limite di prezzo per le transazioni dei mercati spot europei).
- Altra misura urgente, anche se destinata a produrre effetti strutturali per la transizione energetica, è lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili, solare ed eolico: anche se sarà necessaria qualche eccezione - quale ad esempio il temporaneo incremento o prosecuzione dell'attività delle centrali termoelettriche a carbone - le scelte necessarie per fronteggiare la situazione d'emergenza non dovranno incidere negativamente sul percorso tracciato per la transizione energetica ed il raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione.
- In questo contesto sarà determinante lo sviluppo delle Comunità Energetiche, oggi ancora poco diffuse perché ingabbiate da una normativa troppo complicata. Occorrerà fare un salto di qualità che promuova il passaggio dalle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) alle Comunità Energetiche del Cittadino (CEC), conferendo a quest'ultimo la possibilità di essere consapevole e responsabile di tutte le attività direttamente connesse alla produzione e all'uso dell'energia nel proprio territorio in modo da poterne trarre beneficio.

Azioni da attuare

- Prevedere interventi di supporto, con riduzioni della componente fiscale o parafiscale, dei prezzi e tariffe di gas, elettricità e carburanti, per le famiglie e le attività imprenditoriali, in funzione del peso che ha per queste ultime la componente energia;
- Massimizzare la produzione energetica nazionale, proseguendo negli sforzi per sostituire il gas russo con l'aumento delle importazioni dagli altri Paesi con infrastrutture fisse (metanodotti) o con il maggior ricorso alle importazioni con navi gasiere, sfruttando maggiormente i gassificatori esistenti e dotandosi temporaneamente di navi appositamente attrezzate per la rigasificazione del gas liquefatto;
- Semplificare i processi autorizzativi per favorire la realizzazione di nuovi impianti da fonti rinnovabili;
- Promuovere il risparmio e l'efficienza energetica nel settore civile, anche attraverso il superbonus, rivisitato per eliminare la possibilità di abusi e comportamenti speculativi;



- Stimolare la messa in sicurezza del territorio, anche in funzione degli eventi derivanti dai cambiamenti climatici;
- Favorire un reale sviluppo dell'economia circolare basata sulla massimizzazione del riuso e dell'utilizzo delle materie prime e sul trattamento dei rifiuti in maniera compatibile con l'ambiente, in modo da renderli una risorsa.



INFRASTRUTTURE TRASPORTI E LOGISTICA

Quadro della situazione

Infrastrutture e trasporti sono fattori sempre più determinanti per competere: l'Italia è il secondo Paese manifatturiero d'Europa, siede tra i grandi dell'economia globale, ma secondo il Logistics World Bank Index figura solo al 18° posto. Ciò deriva da innumerevoli problemi (strutturali, geografici, piccole dimensioni delle aziende, ecc.) ma soprattutto dal fatto che, nonostante questo settore sposti il 9% del PIL, non è mai stata attuata finora una serie politica dei trasporti.

Principali linee di intervento

Urge sbloccare opere ferme da anni guardando, dati alla mano, a quello che serve davvero: gli scambi internazionali dell'Italia sono cresciuti in valore e in quantità negli ultimi anni, appare quindi necessario dare priorità a investimenti per infrastrutture adeguate e confacenti a soddisfare i flussi di export. Semplificazioni normative, burocratiche e documentali, digitalizzazione dei processi, incentivazioni agli investimenti sono indispensabili per lo sviluppo sostenibile e strutturale del sistema di trasporto e logistica del Paese. La logistica, peraltro, si muove su dimensioni globali e la frammentazione della nostra offerta per mancanza sostanziale di operatori ad elevata massa critica fa aumentare i costi complessivi della bolletta logistica nazionale. Pertanto, è necessario agevolare il rafforzamento strutturale e qualitativo del settore tenuto anche conto che le risorse di cui il settore è destinatario non si sono, ad oggi, rivelate efficaci.

Il perdurare della crescita dell'e-commerce comporta un ulteriore aumento dei traffici. Ciò richiede, a monte, la realizzazione di un sistema integrato di trasporti aria-ferro-terra in grado di offrire un modo moderno, efficiente, economico e competitivo di muoversi all'interno del Paese. Porti e aeroporti sono i nodi infrastrutturali intermodali dai quali far ripartire la strutturazione delle reti stradali e ferroviarie, per migliorare la connettività delle piattaforme logistiche. Vi è inoltre - ed è particolarmente sentita da tempo - l'esigenza di realizzare un sistema integrato di trasporto destinato alle persone in grado di creare i presupposti per sostenere strutturalmente gli obiettivi di sviluppo economico, specie con riferimento al turismo e all'ambiente.

Azioni da attuare

- Potenziamento della rete ferroviaria ad alta velocità lungo la dorsale di collegamento con le principali direttrici del centro Europa e integrazione, con le linee costiere e la dorsale trasversale tirrenico/adriatica;
- Favorire uno sviluppo efficiente ed efficace della portualità nazionale;
- Potenziamento della rete di collegamento con gli scali portuali e aeroportuali strategici che ne agevolino lo sviluppo del traffico passeggeri;
- Politica di sostegno allo sviluppo e alla concentrazione delle imprese logistiche nazionali, per renderle maggiormente competitive con i gruppi logistici internazionali con interessi nell'area nord-europea;
- Favorire l'interoperabilità digitale tra tutte le amministrazioni coinvolte nel processo di sdoganamento (Sportello Unico Doganale), fondandosi sul sistema dello smart country, che consente di coordinare tutti i controlli sulle merci extracomunitarie in ingresso da un unico ente;
- Introdurre specifici finanziamenti per il rinnovo del materiale rotabile destinato al trasporto pubblico locale, sia per quanto riguarda i rotabili ferroviari che autobus, in ottica di decarbonizzazione dei trasporti e sostenibilità ambientale;
- Garantire un quadro normativo stabile che generi la necessaria sicurezza negli operatori del trasporto pubblico locale sull'avvio di un percorso moderno di liberalizzazione regolata del mercato che



conduca ad un maggiore efficientamento delle aziende e alla riduzione dell'intervento pubblico nel settore.

- Garantire il pieno rispetto dei programmi del PNRR di competenza del Ministero Infrastrutture e mobilità Sostenibili.
- Tener conto, nell'elaborando Piano Nazionale Aeroporti dell'ENAC, del position paper per il cargo aereo elaborato nel 2017 dal Ministero Infrastrutture e Trasporti con la collaborazione delle associazioni di riferimento. Le proposte del position paper sono ritenute tuttora valide dal sistema associativo/imprenditoriale del settore.



DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

Quadro della situazione

Le proposte di intervento a sostegno dello sviluppo industriale del Paese devono rispondere alla chiara e comune esigenza, imprescindibile, di sostenere il percorso di trasformazione tecnologica e digitale del nostro sistema produttivo. Serve, dunque, avere un quadro chiaro e stabile di riferimento, che dia fiducia e sicurezza alle imprese, soprattutto alle PMI, rispetto allo scenario in cui si muovono e che le agevoli nel programmare gli investimenti di breve e medio-lungo periodo, necessari per competere in un mercato globale. Il PNRR, in riferimento alle risorse per la digitalizzazione dedicate specificamente alle pubbliche amministrazioni, indirizza gran parte degli interventi verso misure riferite all'assetto strutturale tecnico/sistemico di riferimento (cloud, strumenti operativi, interconnessioni, API) e a una professionalizzazione dal solo lato utente dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni. Ciò sottintende una strategia che non contempla la dotazione di risorse professionali informatiche interne alle pubbliche amministrazioni; tale scelta sembra essere avallata dalla recente decisione del Legislatore nazionale di istituire la società 3I - esterna alle amministrazioni INPS, INAIL e ISTAT – incaricata di gestire i sistemi informativi e le banche dati di questi tre Enti, che svolgono funzioni di eccezionale e delicatissima rilevanza. Si è in presenza di un progetto di evidente “esternalizzazione” di una funzione organizzativa pubblica: questo progetto andrà monitorato e costantemente presidiato per consentire di valutare se l'innovazione realizzata avrà o meno comportato sia i vantaggi gestionali che le razionalizzazioni di costi attese.

Principali linee di intervento

- Sviluppare un piano per il completamento della copertura nazionale della rete in fibra. Estendere la logica di gara per lo sviluppo di un'unica rete in fibra ottica a tutte le aree oggi senza impegni cogenti di copertura (c d B grigie, C/D senza impegni cogenti, ecc.), sostenendone parzialmente i costi con finanziamenti governativi e imponendo al fornitore vincente condizioni imprescindibili di realizzazione nonché garanzia di accesso competitivo a pari condizioni tecnico/operative a tutti gli operatori e sanzionare la mancata realizzazione delle aree di impegno.
- Pianificare l'installazione di accessi in fibra in tutti gli edifici della PA, con particolare attenzione a scuole e strutture sociosanitarie e amministrazioni locali per rendere possibile il passaggio a servizi digitali ai cittadini smart working degli impiegati e accesso universale a Dati della PA.
- Spostare la logica di fondo dall'eccezionalità e sporadicità tipica di interventi straordinari/emergenziali a una logica strutturata e “diffusa” passando da una visione di intervento sul macchinario all'intero ciclo produttivo (dalla macchina alla fabbrica e alla filiera), concentrandosi sull'importanza - a tutti i livelli e in modo permanente - della formazione e dell'aggiornamento delle competenze. La trasformazione digitale spinge inevitabilmente ad una evoluzione del nostro tessuto produttivo verso una connotazione più manageriale. In questo scenario il ruolo del manager è determinante per tutte le imprese in quanto “abilitato” a governare il processo di trasformazione in atto, come gestore dell'innovazione e dei processi, non più solo semplicisticamente di risorse e persone. Le nostre proposte si rivolgono a misure di carattere strutturale a sostegno dell'innovazione – sulla scia del Piano Impresa 4.0 - col presupposto di agevolare gli investimenti in capitale umano.

Azioni da attuare

- Rifinanziare il “Voucher per consulenza in innovazione” – introdotto dalla Legge di Bilancio 2019 con uno stanziamento pari a 25 milioni di euro all'anno per gli anni 2019, 2020 e 2021 – portando lo



stanziamento ad almeno 50 milioni di euro all'anno, che potranno crescere in base ai riscontri e agli esiti che verranno ottenuti a vantaggio delle imprese, al fine di consentire ad un maggior numero di soggetti interessati di avervi accesso focalizzando l'utilizzo di tale strumento da parte delle imprese attraverso il contributo di risorse manageriali realmente esperte nell'innovazione tecnologica e di processo, conferendo un criterio preferenziale ai soggetti che abbiano conseguito la certificazione delle competenze manageriali;

- Rendere strutturale la misura del credito d'imposta per la formazione 4.0, ampliando la portata delle attività agevolabili anche alla formazione sugli aspetti gestionali e di business legati all'innovazione 4.0 e non solo alle attività formative legate alle tecnologie digitali;
- Rafforzare il ruolo del network per il trasferimento tecnologico 4.0 (DIH, Competence Center, European Digital Innovation Hub) con l'assegnazione di adeguate risorse anche per l'attività di mentoring manageriale nell'implementazione dei processi di innovazione delle imprese;
- Rendere strutturale la misura del credito d'imposta dedicato alla ricerca e sviluppo delle imprese, immaginando anche soluzioni per alleggerire il costo aziendale in caso di inserimento di profili in possesso di un dottorato o titolo specialistico equivalente, da dedicare alle attività in R&S, ovvero manager che possano vantare un background esperienziale qualificante in settori di R&S.



IL SETTORE DEL TERZIARIO

Quadro della situazione

Il processo di Terziarizzazione, legato sempre più alla crescita dei servizi knowledge-intensive, resa possibile dal progresso tecnologico, dall'integrazione dei mercati, dall'innovazione e dalla formazione di capitale umano di alta qualità, ha fatto sì che le economie avanzate siano service-based economies, in cui la crescita del Pil e della produttività aggregata dipende in larga misura dalla performance del settore dei servizi: il Terziario costituisce ormai, una porzione crescente del Pil delle economie avanzate, appare quindi impensabile una crescita della produttività del sistema Italia senza un significativo aumento della produttività dei servizi di mercato. Pur continuando a presentare una crescita pressoché doppia del resto dell'economia italiana, negli anni successivi alla doppia recessione 2008-2013 il Terziario di mercato ha rallentato il passo in Italia, rispetto ai partner europei. Si tratta degli anni in cui la manifattura italiana, invece, ha trovato supporto per il suo processo di efficientamento della base produttiva anche dal pacchetto di incentivi Industria 4.0. Il Terziario ha un ruolo trainante e una dimensione sottovalutata nel dibattito pubblico. Questo comporta delle conseguenze sulle policy poi attuate dal decisore politico. Il ritardo nella crescita del valore aggiunto del Terziario di mercato sperimentato dall'Italia è soprattutto il risultato di una minore crescita della produttività del lavoro e di una minor dinamica della efficienza produttiva rispetto ai partner europei. Pur con una forte eterogeneità fra settori, il divario di efficienza produttiva con gli altri paesi europei può essere spiegato da un fattore dimensionale (numero molto elevato delle imprese del terziario di mercato italiano), dalla scarsa attività di ricerca e da una marcata presenza della proprietà nella gestione delle aziende. La scarsa attrattività delle imprese del terziario italiane è strettamente legata alla minor produttività del comparto rispetto alla media europea e il gap produttivo impedisce l'aumento dei salari.

Principali linee di intervento

- Spingere sul ritmo di crescita della produttività del lavoro. Il fattore lavoro è un freno sia quantitativo (ore lavorate) che dal punto di vista della qualità, con divari negativi nella composizione per titolo di studio della forza lavoro (scarsa scolarizzazione e basso numero di laureati) una caratteristica negativa soprattutto per la produttività del lavoro nei settori knowledge-intensive.
- Prevedere una maggiore intensità di investimenti
- Implementare la presenza di managerialità all'interno delle imprese
- Intervenire sul costo del lavoro
- Sfruttare le opportunità di crescita del commercio internazionale e non focalizzarsi solo sul mercato interno

Azioni da attuare

- Prorogare, rafforzare e rendere più inclusivi i crediti d'imposta anche per non "energivori" e non "gasivori"
- Incentivi e riconoscimenti da parte delle istituzioni nei confronti del settore per migliorarne la produttività e stimolarne la crescita.
- Per contrastare l'impatto dell'inflazione si propone di ridurre le aliquote IVA sui beni di largo e generale consumo. Con riferimento all'IVA, qualsiasi intervento mirato alla razionalizzazione della struttura dell'imposta (numero e livello delle aliquote) non dovrà tradursi, in alcun modo, in un complessivo incremento della tassazione indiretta su beni e servizi.



TURISMO

Quadro della situazione

Nel PNRR le iniziative di investimento nel settore turistico hanno un rilievo importante, non solo per il peso che tale settore ha sul sistema economico (si pensi, ad esempio, all'incidenza del lavoro femminile e giovanile nel settore), ma anche per la sinergia trasversale con altre priorità del Piano, come la transizione verde, la sostenibilità ambientale, la digitalizzazione. Tra gli obiettivi indicati nel PNRR per il turismo vi sono quello della valorizzazione dei piccoli borghi, favorire la nascita di nuove esperienze turistiche/culturali e bilanciare i flussi turistici in modo sostenibile (evitando l'overtourism e i danni del turismo di massa). I territori italiani si trovano quindi a dover rivedere le loro strategie di offerta turistica, indicare nuove modalità per presentare al meglio le proprie risorse naturali, culturali e gastronomiche e innovare infrastrutture e servizi per cercare di gestire al meglio i flussi sul territorio. Inoltre, l'Italia è il primo paese al mondo con ben 58 siti inseriti nella lista del Patrimonio dell'Umanità Unesco, ma non tutti sono utilizzati al meglio; occorre ideare nuovi modelli di gestione del patrimonio culturale italiano. La vera sfida nell'utilizzo dei fondi europei sta nell'eredità che tale opportunità straordinaria di finanziamento potrebbe lasciare non solo in termini di infrastrutture e interventi nel tessuto urbano, ma anche di introduzione di diverse modalità di organizzazione del lavoro. Per far sì che questo avvenga occorre coinvolgere tutti gli attori del sistema: operatori turistici, istituzioni locali, imprese e cittadinanza, creare un dialogo permanente tra le diverse istanze e introdurre nuovi metodi per la destagionalizzazione dei flussi.

Principali linee di intervento

- Affidare il coordinamento delle azioni sul territorio ai manager che possono garantire l'eccellenza nell'offerta turistica. I Manager della destinazione possono essere scelti per svolgere la funzione di interlocuzione, negoziazione e coordinamento a livello locale tra tutti gli stakeholder attivi nel turismo regionale o provinciale.
- Rivolgere attenzione ai "Millennials", ai cambiamenti nei canali di vendita e alla capacità di proporre attrazioni turistiche per questa coorte di popolazione.
- Sviluppare la cultura dell'innovazione e dell'eccellenza turistica attraverso la costituzione di un "Centro di Eccellenza per il Turismo" che si basi su tecnologia (avere canali di accesso semplici e immediati per offerte e servizi), storytelling (narrare l'identità socio-culturale dei territori), interculturalità (conoscere la cultura dei turisti per offrire servizi distintivi) e Destination management come leva strategica per coordinare gli sforzi di tutti gli attori territoriali per un'offerta integrata.
- Censire, catalogare, promuovere e diffondere "progetti guida" e iniziative territoriali.
- Valorizzare i siti dell'Unesco lavorando sugli aspetti manageriali dei processi di valorizzazione turistico-culturale.

Azioni da attuare

- Introdurre negli assessorati regionali o provinciali al Turismo la figura del Destination Manager, altamente specializzata, che possa lavorare a fianco delle istituzioni politiche, in grado di riposizionare e valorizzare le destinazioni turistiche sostenibili di ogni zona geografica.
- Affidare al costituendo "Centro di Eccellenza per il Turismo" il compito di dare consulenza sulle leve di sviluppo, fare il monitoraggio internazionale delle best practices, la formazione sulla cultura dell'eccellenza, la mediazione locale tra stakeholder tramite la figura del Destination manager, la



promozione e divulgazione delle esperienze già avviate di questa figura, la certificazione delle destinazioni.

- Promuovere interventi volti a destagionalizzare l'offerta del turismo estivo prolungandola oltre la stagione estiva, fino ad ottobre. Chiedere alle aziende turistiche che normalmente chiudono l'attività il 15 di settembre, di restare aperte un altro mese, mantenere occupati i lavoratori stagionali, pagando il costo del lavoro in parte con un contributo dello Stato derivante dalla mancata erogazione dei sussidi di disoccupazione, che lo Stato risparmierebbe. I lavoratori conserverebbero il posto di lavoro per un altro periodo e avrebbero un reddito superiore all'indennità di disoccupazione.
- Per la valorizzazione dei siti Unesco partire da un progetto pilota (progetto Heritage Lab di Manageritalia Lombardia in collaborazione con l'Università IULM), arrivando poi a condividere una serie di proposte di valorizzazione per tutti i siti Unesco italiani.



AGRICOLTURA E AMBIENTE

Quadro della situazione

Il sistema agroalimentare italiano è, nel suo complesso, performante ma caratterizzato da una accentuata eterogeneità settoriale e territoriale e con diffusi problemi di fragilità che è necessario affrontare con determinazione, per evitare l'ulteriore perdita di competitività che ha caratterizzato alcune filiere tipiche (olivicoltura, ortofrutta, produzione di cereali e alimenti per il bestiame). Il Green Deal europeo e la Strategia Farm to Fork e Biodiversità prospettano sfide impegnative in funzione degli ambiti economici e territoriali considerati e spingono nella direzione della transizione ecologica e della sostenibilità dei processi produttivi. La riforma della politica agricola comunitaria (PAC) conferma la "svolta verde" e indirizza le risorse pubbliche verso le imprese agricole capaci di mettere in atto comportamenti virtuosi, che migliorano la resilienza nei confronti dei cambiamenti climatici, ostacolano la perdita di biodiversità e rafforzano la sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

In tale contesto, la competitività delle imprese dipende sempre di più dalle capacità manageriali degli operatori, dalla ricerca e innovazione e dalla diffusione delle conoscenze. Funzionalità della pubblica amministrazione, semplificazione e velocizzazione dei procedimenti amministrativi e rapidità di risposta alle esigenze delle imprese rappresentano quindi fattori critici che l'Italia dovrà perseguire, se vuole mantenere i primati faticosamente raggiunti.

Principali linee di intervento

- Riformare, razionalizzare e semplificare il sistema della PA nel settore agroalimentare ed ambientale, affrontando il problema strutturale della carenza di organico delle amministrazioni centrali e territoriali: prevedere l'accorpamento interregionale di alcuni servizi che, per carenza di conoscenze tecniche, di professionalità e di risorse finanziarie, non possono più essere adeguatamente realizzati a livello della singola regione (ad esempio servizi agrometeorologici, fitosanitari, di consulenza alle imprese, di ricerca, innovazione e sistema della conoscenza).
- Promuovere l'innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale del sistema agroalimentare nazionale, attraverso un piano strategico per l'innovazione in agricoltura, a partire dalla selezione di nuove qualità di piante e di sementi, dalla meccanizzazione innovativa, dall'agricoltura di precisione.
- Definire un programma nazionale di ristrutturazione e ricomposizione fondiaria, favorendo la mobilità delle superfici agricole, con l'accorpamento dei terreni, anche attraverso il recupero di superfici in stato di abbandono. In tale contesto è necessario incentivare il ricambio generazionale in agricoltura e favorire l'insediamento di giovani, anche attraverso strumenti innovativi.
- Ridefinire l'organizzazione e gli obiettivi della ricerca pubblica e promuovere un sistema integrato della conoscenza in agricoltura, attraverso il coinvolgimento delle Università e dei centri pubblici e privati di ricerca e innovazione, tenendo conto delle esigenze manifestate dal sistema delle imprese.

Azioni da attuare

- Rafforzare la filiera corta ed il turismo rurale, facendo leva sulle caratteristiche distintive delle produzioni agroalimentari italiane ed agendo in maniera tale da rafforzare il potere contrattuale della componente agricola.
- Attivare interventi per la razionale gestione delle acque, in modo da far fronte ai prolungati periodi di siccità ed agli eccessi di piovosità e a sprechi da mancata manutenzione delle reti idriche. Si avverte la necessità di un piano di azione per la realizzazione di una rete di laghetti collinari, con il duplice



scopo di regimentare le acque per evitare l'erosione dei terreni e favorire la costituzione di una riserva idrica per l'irrigazione

- Contrastare la crescita indiscriminata della fauna selvatica, mettendo in campo azioni di prevenzione e contenimento e prevedendo indennizzi a favore delle imprese che hanno subito danni alle colture, agli allevamenti ed alle strutture.
- Procedere alla revisione del Piano Strategico Nazionale della PAC 2023-2027, in quanto quello formulato alla fine del 2021 è caratterizzato da una scarsa visione e privilegia il mantenimento dello status quo, sia in termini di beneficiari del sostegno pubblico sia in termini di tipologia e funzionamento degli interventi programmati a livello nazionale e regionale.